

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Kariérový rozvoj

Martina Krauskopfová

© 2010 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Krauskopfová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Jičín

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Kariérový rozvoj**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Závěr
5. Seznam literatury
6. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M.: Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-51-4.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press Ringier ČR, 1998. ISBN 80-7261-064-3.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Pavla Rymešová**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Kariérový rozvoj“ vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury, na základě studia uvedených materiálů a po odborných konzultacích s vedoucí diplomové práce PhDr. Pavlou Rymešovou a spolupracovníky z oblasti Řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto a.s.

V Praze, březen 2010

.....

Martina Krauskopfová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Rymešové, vedoucí Katedry psychologie na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze, za odborné vedení a konzultace v průběhu zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji kolegům z oblasti Řízení lidských zdrojů ve společnosti Škoda Auto a.s. za poskytnutí materiálů a pomoc při získávání informací k problematice. Poděkování patří také všem účastníkům provedení dotazníkového šetření.

Kariérový rozvoj

Carieer development

Souhrn

Diplomová práce se zabývá kariérovým rozvojem. Její první část je zaměřena na studium a kritické zhodnocení literatury a prezentaci současných vědeckých názorů na problematiku řízení lidských zdrojů a teorii o kariéře.

Ve druhé části se práce věnuje konkrétnímu podniku, akciové společnosti Škoda Auto, a kariérovému rozvoji vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Zabývá se rozbohem jejich rozvojových možností a kariérového růstu nejen z hlediska stanovených interních postupů a směrnic, ale i z hlediska vnímání možností kariérového rozvoje vysokoškoláky samotnými.

Data a informace byly získány studiem dostupných zdrojů – podnikových interních materiálů, podkladů, metodických pokynů a organizačních směrnic – a doplněny dotazníkovým šetřením na náhodně vybraném vzorku respondentů.

V praktické části bylo zjištěno, že Škoda Auto disponuje vcelku propracovaným systémem programů a koncepcí, které umožňují kariérový rozvoj vysokoškoláků, avšak nejvíce jen vertikálním směrem, ve smyslu manažerské kariéry.

Ukázalo se, že kromě vytvoření chybějícího programu pro kariérovou dráhu specialistů a odborníků (specializovaná kariéra – horizontální směr) jako alternativy ke klasickému modelu kariéry ve smyslu manažerském je nutné obecně zvýšit povědomí o činnosti osob zodpovědných za personální a poradenský servis zaměstnancům (HR-business partneri). Dalším nezbytným krokem je důsledné vytváření plánů osobního rozvoje u každého jedince a zvýšení a zpřehlednění informovanosti o nabízených možnostech kariéry v podniku.

Summary

Following thesis conducts the subject of career (personnel) development. Its first part is consists of a critical research of academic resources and an overview of contemporary scientific views and theories focused on the issue of human resources management and career development.

The second part of the thesis treats specific company, i.e. Skoda Auto, Inc. in relation to career development of university graduated employees. The thesis focuses on analysis

of the chances and possibilities of employees for development and career progress both from the point of defined internal processes and regulations as well as from the point of employees' awareness and perception of these chances and possibilities.

The empiric part of the thesis concludes that Skoda Auto possesses well elaborated system of programs and concepts allowing career progress of the university educated employees; however this progress is mainly directed towards the vertical dimension of the career in management.

The author of the thesis states that besides necessity of definition of missing programs aimed on career development for specialists (career of an employee specialized in certain field – horizontal direction) as an alternative to common model of career in management, it is of vital importance to increase the general awareness of the function of personnel responsible for human resources and consulting services for employees (HR – business partners). Further necessary step is to thoroughly define plans of personal development for each individual employee, increase the transparency and awareness of offered career options within the company

Klíčová slova: *lidské zdroje, vysokoškoláci, zaměstnanci, kariéra, kariérový rozvoj, personální rozvoj, plán rozvoje, rozvojové programy, talent, dotazníkové šetření*

Keywords: *human resources, university graduates, employees, career, career development / progress, development plan, development programs, talent, questionnaire survey*

OBSAH

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	12
3. Literární rešerše.....	14
3.1 Teorie řízení lidských zdrojů	14
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	14
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.3 Personální strategie a personální politika, strategické řízení lidských zdrojů	18
3.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	19
3.2 Teoretický základ kariéry.....	22
3.2.1 Definice kariéry a její kritéria	22
3.2.2 Kariérové typy.....	25
3.2.3 Kariérový pohyb	30
3.2.4 Osobní potenciál	32
3.2.5 Etapové stupně vývoje kariéry	34
3.2.6 Plánování kariéry	40
3.2.7 Řízení kariéry	45
3.2.8 Talent a talent management	48
4. Praktická část	52
4.1 Charakteristika akciové společnosti Škoda Auto.....	52
4.1.1 Historie Škoda Auto, akciová společnost.....	52
4.1.2 Profil společnosti.....	54
4.1.3 Výhled do budoucnosti	55
4.1.4 Organizační struktura firmy	55
4.2 Řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto a.s.	56
4.2.1 Struktura oblasti řízení lidských zdrojů a její činnosti.....	57
4.2.2 Personální politika společnosti.....	60

4.3	Kariérový rozvoj vysokoškoláků ve firmě Škoda Auto.....	61
4.3.1	Personální rozvoj ve firmě a jeho obecné principy.....	61
4.3.2	Úloha a význam vysokoškoláků pro Škoda Auto	65
4.3.3	Motivace vysokoškoláků pro práci ve firmě Škoda Auto.....	68
4.3.4	Rozvojové programy pro vysokoškoláky ve firmě.....	69
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	72
4.5	Diskuse a doporučení.....	83
5.	Závěr.....	88
6.	Seznam použitých zdrojů.....	90
Příloha 1 – Vzor dotazníku		

1. ÚVOD

Odborníky bývá kariéra nejčastěji vnímána jako sled pracovních pozic, které člověk zastává během svého pracovního života. Může jít o vzestup, setrvání nebo sestup v různých pracovních pozicích ať již na vertikální, nebo horizontální úrovni.

Slova „kariéra“ a „kariérismus“ měla v dřívějších dobách spíše negativní nádech. Toto vnímání je v současné době již překonáno. Naopak je všeobecně uznávána nutnost soustředit se na plánování vlastního rozvoje, vlastní kariéry.

Tato diplomová práce se zaměřuje na kariérový rozvoj ukázaný na příkladu konkrétní skupiny osob, a sice vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců akciové společnosti Škoda Auto. Na základě kritického zhodnocení literatury, studia a rozboru dostupných dat a informací a za podpory dotazníkového šetření je jejím cílem popsat a zhodnotit stav a konkrétní možnosti kariérového rozvoje vysokoškoláků ve firmě, jednotlivé procesy, postupy a rozvojové programy.

Práce se soustředí rovněž na zjištění, do jaké míry je kariérový rozvoj vnímán vysokoškoláky samotnými, zda mají zájem na budování vlastní kariéry a dostatečné povědomí o možnostech, které se jim v tomto směru nabízejí. Je rovněž zjišťováno, do jaké míry jsou seznámeni s interními postupy, které je nutno v rámci absolvování rozvojových programů absolvovat, a do jaké míry ovlivňuje jejich kariérový postup jejich nadřízený či příslušný personalista.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí:

Po úvodu (1. kapitola), definici cílů práce a popisu použité metodiky (2. kapitola) následuje teoretická část věnovaná kritickému zhodnocení literatury k tématu kariérový rozvoj (3. kapitola).

V první části třetí kapitoly jsou zhodnoceny teoretické přístupy k řízení lidských zdrojů, personální strategii, politice a vzdělávání pracovníků v organizaci.

Její druhá část se zabývá současnými vědeckými pohledy na teorii kariéry. Uvádí různé pohledy na kariéru a její definici, zabývá se problematikou kariérových typů, kariérových kotev, kariérového pohybu, etapami a stupni vývoje kariéry, metodám jejího plánování a řízení. Pozornost je věnována i problematice osobního potenciálu, jako nedílného předpokladu kariérového rozvoje, a tématu vyhledávání talentů.

Praktické části je věnována 4. kapitola, v jejímž úvodu – vzhledem k mezinárodnímu rozměru automobilky a významu pro hospodářství České republiky – považuje autorka za vhodné podnik blíže představit. Je stručně popsána historie firmy, současnost, plány do budoucna, charakterizován profil, produkty, výrobní závody a popsána struktura.

V další části jsou shrnuty poznatky vzešlé ze studia a rozboru interních materiálů k tomuto tématu. Pozornost je věnována obecným otázkám personálního rozvoje ve firmě, úlohou a významem vysokoškoláků a jejich motivací k práci pro automobilku, jsou uvedeny konkrétní rozvojové programy pro vysokoškoláky.

Další část kapitoly se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného mezi 162 respondenty z cílové skupiny.

Na konci praktické části jsou poznatky shrnuty, vyvozeny závěry a uvedena vlastní doporučení k jednotlivým tématům.

Závěru diplomové práce je věnována 5. kapitola následovaná seznamem použitých zdrojů (bibliografické citace) a seznamem příloh.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Tématem práce je kariérový rozvoj, který je sledován na příkladu konkrétní skupiny osob: vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců akciové společnosti Škoda Auto.

Význam této skupiny pracovníků pro automobilku lze označit jako klíčový, neboť mnozí vysokoškoláci mohou být například nositeli manažerského potenciálu a tvoří tak zásobárnu kandidátů do managementu a budoucích manažerů firmy.

Hlavním cílem práce je zkoumat a popsat realitu možností kariérového rozvoje výše uvedené skupiny zaměstnanců ve firmě, zhodnotit stav personální práce v této oblasti, ukázat jednotlivé procesy, postupy, rozvojové programy a vyvodit závěry s následnými doporučeními na případné odstranění zjištěných nedostatků.

Ze zkoumané problematiky lze odvodit ještě další, dílčí cíle diplomové práce.

Jde například o získání informací o tom, do jaké míry je problematika vnímána vysokoškoláky samotnými. Zda vůbec mají zájem o budování kariéry, jaký typ kariéry upřednostňují a zda mají dostatečné povědomí o možnostech, které se jim v tomto směru nabízejí.

Práce se soustředí rovněž na zjištění, do jaké míry jsou vysokoškoláci obeznámeni s nutnými interními postupy, které musí v rámci kariérového rozvoje absolvovat, a zda se mohou například opřít o podporu nejen příslušných pracovníků personalistiky, ale i svých nadřízených.

Vzhledem k tomu, že diplomová práce vznikala rovněž v souladu s potřebou společnosti Škoda Auto zaměřit se na kariérový rozvoj vysokoškoláků, je jejím cílem poskytnout příslušným odborným útvarům nejen praktické poznatky a náměty „z terénu“,

kteří mohou využít při své další činnosti, ale i materiál, který mohou dále rozpracovat a následně využít při své činnosti.

Cílem teoretické části práce je provést kritické zhodnocení literatury a zmapovat současné vědecké pohledy na problematiku řízení lidských zdrojů, kariérový rozvoj a teorii o kariéře.

K tématu existuje řada odborné literatury českých i zahraničních autorů, kteří prezentují různé úhly pohledu na problematiku teorie řízení lidských zdrojů a jeho úkolů, věnují pozornost strategickému řízení lidských zdrojů, personální politice, vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci.

Z hlediska teorie kariéry jsou v literatuře prezentovány různé definice kariéry a její kritéria. K tématu patří také teorie o kariérových typech – Hollandovy typy profesionálních osobností nebo Scheinovy kariérové kotvy společně s popisem kariérových pohybů a osobního potenciálu. Nelze opomenout ani téma etapových stupňů vývoje kariéry, biodromality a také metod plánování a řízení kariéry.

2.2 Metodika práce

Cílovou skupinou práce jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci Škoda Auto, kteří pracují v technicko-hospodářských pozicích a jsou ve věku do 45 let.

Jde o pestrou škálu zaměstnanců, neboť někteří z nich již v budování vlastní kariéry úspěšně postoupili a buď se už stali manažery, nebo budou do managementu firmy v brzké době povoláni. Jiní jsou teprve na startu svého kariérového rozvoje a uvažují, jakým směrem by se chtěli dále rozvíjet. Zastoupeni jsou i zaměstnanci, kteří mají rovněž vysokoškolské vzdělání, pracují ve firmě již delší dobu, ale dosud u nich nedošlo z různých důvodů k výraznějšímu kariérovému rozvoji.

Při zpracovávání problematiky kariérového rozvoje vysokoškoláků ve Škoda Auto byly použity tyto hlavní metody, z nichž vyplynula následující struktura metodiky:

- studium a kritické zhodnocení odborné literatury,
- rozbor interních dokumentů,
- dotazníkové šetření a následné statistické vyhodnocení.

Po studiu odborné literatury a jejím kritickým zhodnocení, jejichž cílem bylo zmapování současných vědeckých názorů na problematiku, přistoupila autorka k rozboru následujících interních dokumentů:

- sdělení představenstva společnosti Škoda Auto a.s.,
- sdělení člena představenstva oblasti řízení lidských zdrojů,

- interní materiály jednotlivých odborných oblastí Řízení lidských zdrojů (například výstupy z jednání grémia nazvaného Personal-Steuerkreis, výstupy z porad oblasti řízení lidských zdrojů),
- procesní a organizační dokumentace oblasti Řízení lidských zdrojů v podobě organizačních norem, metodických pokynů a popisů procesů schválených představenstvem firmy,
- výsledky externích a interních průzkumů zaměřené na motivační klíčové priority, na základě nichž dochází k vytváření nebo úpravám adekvátní nabídky rozvojových a stabilizačních programů (například průzkum společnosti Hay Group, projekt HR Inkubátor, Feedback Škoda Day apod.).

Dalším zdrojem informací byl firemní intranet a příslušné stránky oblasti Řízení lidských zdrojů; nelze opomenout ani Kolektivní smlouvu uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Získané poznatky z rozboru uvedených interních dokumentů byly doplněny dotazníkovým šetřením a jeho následným statistickým vyhodnocením.

Vzhledem k velikosti podniku a rozsahu této práce nebylo možné oslovit všechny vysokoškoláky, kteří patří do sledované skupiny. Proto byli v úzké spolupráci s odborníky útvaru Řízení lidských zdrojů náhodně vybráni respondenti napříč firmou, po třiceti z každé ze sedmi odborných oblastí (celkem 210 osob), kterým byl dotazník prostřednictvím oddělení Péče o lidské zdroje zaslán (viz Příloha 1).

Na základě náhodného výběru dotazník oslovil skupiny vysokoškoláků, které lze rozdělit do následujících kategorií:

- a) čerství absolventi vysokých škol technických a ekonomických směrů, kteří nastoupili do podniku rovnou po absolvování vysoké školy, bez předchozí přípravy na základě tzv. „přímého náboru“,
- b) čerství absolventi vysokých škol technických a ekonomických směrů, jejichž zájem pracovat pro Škodu Auto byl formován již během studia prostřednictvím účasti v různých adaptačních programech firmy nebo formou ovlivnění jejich odborné přípravy (absolvování odborných praxí v provozech, diplomová práce),
- c) účastníci rozvojového programu „Trainees“ – současní a ti, kteří jsou rok až tři po jeho dokončení a pracují ve firmě,
- d) vysokoškoláci pracující ve firmě různě dlouho na různých pozicích v různé hierarchické úrovni s různým typem kariérového postupu (s věkovou hranicí do 45 let),
- e) vysokoškoláci, kteří absolvovali/absolvují výměnný program IPD, v jehož rámci byli vysláni na různé pozice do některého ze zahraničních závodů koncernu Volkswagen,
- f) vysokoškoláci, kteří nastoupili do firmy již během své životní pracovní dráhy odjinud, Škoda Auto tudíž není jejich prvním zaměstnavatelem.

Distribuce dotazníku proběhla formou e-mailu, respondenti pak měli anonymně v obálce doručit vyplněný formulář autora diplomové práce. V této souvislosti je nutné podotknout, že ne všichni respondenti možnosti anonymního vyplnění využili a prezentovali své názory a odpovědi otevřeně.

Po uplynutí lhůty stanovené k odevzdání dotazníku se podařilo shromáždit 162 vyplněných formulářů, což představuje návratnost 77,14 %.

V úvodní části dotazníku je vyjádřena prosba o jeho vyplnění. Je vysvětlen jeho účel s důrazem na anonymitu.

Dotazník dále obsahuje celkem 33 otázek rozdělených do šesti tematicky zaměřených okruhů:

okruh A/ úvodní, obecné identifikační demografické otázky (věk, pohlaví, délka zaměstnání ve firmě, počet předchozích zaměstnavatelů a důvody zájmu o práci ve Škoda Auto, pracovní pozice) (otázky č. 1–5),

okruh B/ soubor otázek zkoumajících povědomí o firemní strategii a vizi, dále názor respondenta na přístup zaměstnavatele k zaměstnancům (otázky č. 6–9),

okruh C/ soubor otázek zaměřených na povědomí o obecných možnostech kariérového rozvoje, zdroj informací k tematice, oblasti personálního rozvoje, vzdělávání (otázky č. 10–16),

okruh D/ otázky zaměřené na respondenta a jeho kariérový rozvoj (otázky č. 17–22),

okruh E/ samostatný soubor otázek k tématu plán osobního rozvoje respondenta (otázky č. 23–25),

okruh F/ otázky zkoumající činnost a úlohu nadřízeného a personalisty v kariérovém rozvoji respondenta (otázky č. 26–33).

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Teorie řízení lidských zdrojů

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, J., 2006, str. 14)

Lidské zdroje se tak zařazují do kontextu řídicích činností organizace, vyzdvihuje se jejich rozhodující význam pro ni a podtrhuje význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy rozhodující význam personální práce.

Koubek (2006) upozorňuje, že předpokladem pro fungování organizace je shromáždění, propojení, uvedení do pohybu a využívání

- a) materiálních zdrojů (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finančních zdrojů,
- c) informačních zdrojů potřebných k fungování a
- d) lidských zdrojů.

Stěžejním úkolem řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů (Koubek, J., 2006).

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách také nejdražší potenciál, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Klíčový význam je přikládán personální práci, tzv. řízení lidských zdrojů, která je tudíž nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, J., 2006, srovnej též Armstrong, M., 1999).

Stýblo uvádí, že lidský kapitál je kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivní v oblasti své působnosti (Stýblo, J., 1998).

Podle Hroníka (2007b) je plánování lidských zdrojů nepřetržitým a systematickým hledáním souladů mezi celkovou strategií firmy na jedné straně a realitou trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie nepomůže, pokud není zabezpečena dostatečnými a kvalitními lidskými zdroji. Takový podnik je určen k zániku či k převzetí konkurencí.

Základním cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí. Získávání kvalitních odborníků a manažerů je však stále náročnější, proto je nutné přistupovat k sofistikovanějším způsobům jejich získávání. Dochází k využití nástrojů personálního marketingu, který je vnímán jako nepřetržitý, systematický a promyšlený proces. Firmy činnosti spojené s personálním marketingem svěřují buď externím subjektům, nebo postupují samostatně (Hroník, F., 2007b).

Zahraniční odborná literatura (např. Armstrong, M., 1999) nabízí detailní výklady pojetí řízení lidských zdrojů, popisy různých modelů řízení lidských zdrojů atd.; tato problematika je však nad rámec této práce, proto ji zde nebudeme dále rozvádět.

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů zajistit, aby organizace byla výkonná a její výkon se stále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů se v organizaci proto musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem, strukturou pracovníků a vytvořenými pracovními místy,
- využití pracovních sil musí být optimální,
- v organizaci je nutné zformovat týmy, zavést efektivní styl vedení lidí a vytvořit dobré mezilidské vztahy,
- dbát na personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (sleduje zájem organizace – nedostat se do potíží a být atraktivním zaměstnavatelem) (Koubek, J., 2006).

Tyto hlavní úkoly řízení lidských zdrojů ještě Stýblo doplňuje o:

- vytváření a formování personální politiky a strategie,
- zabezpečování strategie řízení lidských zdrojů v součinnosti s výkonným managementem jako konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů vyjádřených v personální strategii firmy,
- spoluvytváření optimální personální organizační struktury s přihlédnutím k podnikatelským záměrům organizace a k jejím cílům (Stýblo, J., 1998).

V této souvislosti Koubek (2006) upozorňuje, že především čtvrtý bod – personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – je nutným předpokladem s ohledem na uspokojivé plnění všech úkolů řízení lidských zdrojů.

Mezi další úkoly řízení lidských zdrojů, které přímo souvisí s tématem této práce – kariérovým rozvojem, podle něj patří:

- rozmístování pracovníků tak, aby byly k oboustrannému prospěchu využity jejich pracovní schopnosti,
- orientace a vzdělávání zaměstnanců organizace tak, aby byli flexibilní – schopnost zvládnout rostoucí požadavky svého současného pracovního místa, ale i případnou změnu jejich pracovního zařazení v rámci organizace,
- vytvářet a prosazovat účinné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- pomáhat zaměstnancům při kariérovém rozvoji a při uskutečňování plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.

Vedle již zmíněného tradičního pojetí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů existuje i jiný názor na tuto činnost, který definuje hlavní úkoly a priority jinak. S odkazem na

práce vytvořené American Society for Training and Development uvádí následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů, zvýšení připravenosti na změny.

I v tomto pojetí se objevují aktivity dotýkající se kariérového rozvoje jednotlivce, z nichž uvádím:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků, které jim umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci, a učiní tak z nich flexibilní pracovní sílu,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur (definice organizace a integrace pracovních úkolů, pravomocí a systémů do pracovních míst, ta pak dále do organizačních celků a celé organizace),
- formování personálu organizace (ve smyslu spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci),
- plánování lidských zdrojů.

V souvislosti s výše uvedeným Koubek (2006) konstatuje, že v duchu tohoto pojetí se dostává do popředí vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování jejího efektivního personálu. Klade se důraz na zdravé vztahy a na péči o pracovníky.

Personální práce má také bezprostřední vliv na hospodářské výsledky organizace, některá opatření k tomu vedoucí mají opět vliv na kariérový rozvoj zaměstnanců, uvádím:

- přiměřené vzdělávání a rozvoj pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci,
- uzavírání pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet,
- uplatňování kompetitivního a stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v organizaci (Koubek, J., 2006).

Úkoly řízení lidských zdrojů pak nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Uvedená oblast je již nad rámec této práce, nebudu se proto pouštět do bližšího popisu.

Armstrong (1999) hodnotí téma rozvoje zaměstnanců jako jednu z hlavních priorit personálního řízení. Podle něj se soustřeďuje na tři hlavní oblasti:

- rozvoj a vzdělávání (jako systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů),
- rozvoj manažerů (za účelem zabezpečení kvalitních a výkonných manažerů),
- řízení kariéry – plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí (Armstrong, M., 1999).

Stýblo uvádí, že má-li řízení lidských zdrojů beze zbytku plnit svoji funkci, musí převzít zodpovědnost za řízení dlouhodobých změn. Podle něj při uplatňování strategické role řízení v podnicích hrají určující roli tři faktory:

- rozvoj managementu,
- koordinace a kontrola,
- sdílení a výměna informací (Stýblo, J., 1998).

Pro úplnost doplníme další, výše nezmiňované úkoly oblasti řízení lidských zdrojů (podle Koubek, J., 2006):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- rozmisťování, propuštění a penzionování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci,
- odměňování pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

3.1.3 Personální strategie a personální politika, strategické řízení lidských zdrojů

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, J., 2006, str. 22)

Personální politiku lze chápat dvojím způsobem:

- jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast lidské práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (Koubek, J., 2006).

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, J., 2006, str. 24)

Armstrong (1999) uvádí, že při strategickém řízení lidských zdrojů dochází k propojení vzájemných vztahů mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíly v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejich cílů pomocí a prostřednictvím lidí.

Hlavní klíčové pojmy strategického řízení podle něj jsou:

- a) konkurenční výhoda (v podstatě jde o neustálé zlepšování svého postavení vzhledem ke konkurenci),
- b) způsobilost zdrojů (strategický soulad mezi zdroji a příležitostmi),
- c) kritické faktory úspěchu (oblasti výkonnosti podniku, které jsou životně důležité pro dosažení cílů organizace),
- d) synergie (kombinovaný výkon společně působících zdrojů organizace je větší než prostý součet jejich částí) (Armstrong, M., 1999).

3.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání je nezbytnou součástí procesu řízení lidských zdrojů a přímo souvisí s dalším kariérovým rozvojem jednotlivců.

Podle Hroníka (2007a) v posledních letech zesiluje tendence, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedly ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce i k odpovídající efektivitě. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů (Hroník, F., 2007a).

Veškerá odborná literatura se dále shoduje na nutnosti neustálého prohlubování a rozšiřování znalostí, aby mohl být člověk zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla s tím, že vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Velmi je zdůrazňována role flexibility a připravenosti na změny, které jsou považovány za základní zákony podnikání a základní předpoklady vedoucí k úspěšnosti organizace. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří ji musí nejen akceptovat a být na ni připraveni, ale i aktivně podporovat. Podle některých autorů se tak péče o formování

pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (např. Koubek, J., 2006).

Koubek dále upozorňuje, že tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (zácvik, doškolování, přeškolování) již nestačí a stále více se dostávají do popředí rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

Vzdělávání pracovníků je vnímáno jako personální činnost, která musí zahrnovat následující aktivity:

- přizpůsobení pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy,
- přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci,
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, J., 2006).

„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“ (Koubek, J., 2006, str. 333)

Podle Armstronga je základním cílem podnikového vzdělávání pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Zmiňuje rovněž potřebu tzv. „samostatného a samostatně řízeného vzdělávání“, které spočívá ve vedení konkrétních zaměstnanců k tomu, aby sami převzali odpovědnost za své potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak i kvůli uspokojení jejich kariérových očekávání (Armstrong, M., 1999).

Cílem podnikového vzdělávání je také stále více i personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti a konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém a vnějším trhu práce.

„Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování

jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.“ (Koubek, J., 2004, str. 75)

K tématu rozvoje pracovníků dále Koubek vysvětluje, že péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování. Uvádí případ České republiky, kde byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a rozšiřování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, a kritizuje skutečnost, že novelou zákona z roku 1994 byla tato povinnost zrušena. Doporučuje proto zaměstnavatelům, aby ve vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, a upozorňuje na fakt, že investice do lidského činitele bývají zpravidla investicemi nejefektivnějšími. Podporuje vytváření příznivých podmínek pro realizaci individuální vzdělávacích a kvalifikační cílů pracovníků.

Do personálního rozvoje patří i kariéry pracovníků; i těmto otázkám by podle autorky měla být věnována dostatečná pozornost. Pracovníci by měli být zaměstnavatelem informováni o svých možnostech kariéry v organizaci a měla by jim být dána jasná perspektiva personálního rozvoje, neboť nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí (Koubek, J., 2006).

Pojem „politika rozvoje pracovníků“ by měla podle Armstronga (1999) vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, s plným využitím jejich přínosu pro podnik, a poskytnout jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře. Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.

Jako obecný cíl rozvoje pracovníků uvádí Armstrong péči o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- a) učení se,
- b) vzdělávání,
- c) rozvoj (růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe),
- d) odborné vzdělávání (výcvik) – jako plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí.

Na jiném místě Armstrong uvádí, že v duchu filozofie soustavného rozvoje je nedostatečné, aby organizace poskytovala pouze určité vzdělání či výcvik lidem na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Vzdělávání je nutné posuzovat jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální

vyučování, avšak zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání (Armstrong, M., 1999).

Walker (2003) zmiňuje fakt, že mnoho podniků opomnělo věnovat dostatečnou pozornost rozvojovým potřebám svých pracovníků. Varuje, že takový přístup může vyvolat destabilizaci pracovní síly. Pracovníci s vysokou mírou zaměstnatelnosti dávají najevo, že si velice cení vzdělávání a rozvoje a nejsou ochotni se vzdát příležitosti k jejich uskutečnění.

Dále uvádí čtyři podílníky na rozvoji pracovníků:

- formální vzdělávání – vhodný nástroj pro předávání znalostí a informací a v kombinaci se školeními zaměřenými na nácvik dovedností může vytvořit vhodné prostředí i pro sdílení znalostí, má však určitá omezení;
- coaching, mentoring a vzdělávání při výkonu práce – s odkazem na studii EDS z roku 1996 (EDS = Electronic Data Systems – jedna z předních světových společností zabývajících se službami v oblasti informačních technologií) autor uvádí, že na pracovišti je ze 70 % proces učení neformální, jeho náplň není podnikem předem dána; pokud proces učení zahrnuje zkušenějšího pracovníka, můžeme ho nazývat coachingem, pokud jde o pracovní úkoly, nebo mentoringem, pokud se jedná o celkový rozvoj dovedností; tento proces nastává v případě, že podnik dlouhodobě vytváří a podporuje prostředí, ve kterém je normální ptát se a učit se;
- týmové učení se ze zkušeností – nejhodnotnější forma vzdělávání, jde o neformálně organizované skupiny sdílející společné úkoly nebo zájmy; setkání jsou vysoce neformální, jakýkoliv pokus o formalizaci končí neúspěchem; k tomuto typu učení dochází tam, kde je k tomu vytvořeno vhodné prostředí, tedy kde je vzdělávání ceněno a kde je pracovníkům poskytnut dostatečný čas a prostor pro diskuse nad pracovními záležitostmi;
- celopodnikové učící se týmy (Walker, J. A., 2003).

3.2 Teoretický základ kariéry

3.2.1 Definice kariéry a její kritéria

Slova „kariéra“ a „kariérismus“ měla z dřívějších dob negativní nádech. Toto pojetí se začalo měnit v sedmdesátých letech minulého století, kdy kariéra přestala být považována za něco špatného, naopak, v současné době je všeobecně uznávána nutnost soustředit se na plánování vlastního rozvoje, vlastní kariéry.

Definice kariéry

Literatura uvádí, že lze nalézt řadu odlišných definic pracovní (profesní) kariéry.

S odkazem na teorii D. E. Supera je kariéra například definována jako *„sled zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu pracovního života. Je to strukturovaný sled událostí v profesionálním životě člověka, kterým pracovník postupuje, setrvává*

nebo sestupuje v hierarchii pracovních pozic, kdy mění jednu pracovní činnost za druhou ve struktuře různých zaměstnání, kdy získává a zhodnocuje pracovní zkušenosti a vytváří si profesionální pověst – image.“ (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996, str. 107)

Podle této definice se kariéra dále dělí na kariéru subjektivní a objektivní:

- a) subjektivní (vnitřní) kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových fází,
- b) objektivní (vnější) kariéra je zachycena v personální dokumentaci pracovníka nebo je utvářena míněním vnějších pozorovatelů (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

Super doporučuje vnímat pracovní kariéru jako součást životní dráhy člověka s přesahem do etapy předprofesionální i postprofesionální.

Hledisko dráhy člověka životem pak nacházíme v Bělohávkově definici kariéry:

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“ (Bělohávek, F., 1994, str. 11)

Tato definice je podle autora postavena na seberealizaci jednotlivce, na rozvoji jeho potenciálu, který je v souladu s humanistickou filozofií.

Disciplína, která se zabývá kariérou, se nazývá „rozvoj kariéry“ (career development) a má dvě složky:

- plánování kariéry (career planing) – definovanou jako úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem,
- management kariéry (career management) – definovanou jako úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem (Bělohávek, F., 1994).

„Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec. Kariéru lze chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí a dosažené společenské postavení. Pro kariéru je významná cílevědomost člověka, tedy jeho promyšlená snaha dosáhnout vytčeného cíle...“ (Mayerová, M., Růžička, J., 2000, str. 93)

Autoři tuto definici dále rozšiřují o definici profesní kariéry, která je podle nich ta složka životní dráhy člověka, jež je vázaná na jeho pracovní aktivitu. Zahrnuje období, během něhož je člověk zařazen do pracovního procesu, od vstupu do prvního pracovního poměru po jeho trvalého ukončení. Tato kariéra znamená vždy sekvenci prací, profesí a pozic, které jedinec zastával v průběhu svého pracovního života. Profesní kariéra je zpravidla ukončena odchodem do důchodu.

Problematikou kariéry a její definice se ve své práci zabývá také například Tureckiová, která převážně shrnuje poznatky z prací jiných českých autorů a definici kariéry ještě konkretizuje jako: „*Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životní dráhy (života) člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činnosti (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace. V této souvislosti se proto hovoří také o pracovní kariéře a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem, nejčastěji vzhůru ve vertikálním směru.*“ (Tureckiová, M., 2004, str. 98)

Kritéria kariéry

Podle Bělohlávka kritéria kariéry v podstatě vyjadřují názory na pojetí kariéry:

- pozice (technický ředitel, vedoucí oddělení atd., je spojena s řadou dalších kritérií – mzda, materiální výhody, v některé organizační struktuře může být jen formální s minimem rozhodovacích pravomocí), v některých organizacích je alternativou k vyjádření kariéry hodnota (policie, armáda),
- reálná moc (nemusí být vždy dána postavením v organizační struktuře, tito lidé však mohou skutečně rozhodovat o věcech),
- plat (výraz postavení pracovníka v rámci organizace, může odrážet i hospodářskou situaci podniku),
- symbolické předměty (služební vůz, samostatná kancelář – mohou vypovídat o významu nositele),
- množství podřízených (rostoucí počet podřízených může být chápán jako vzestup po kariérové linii),
- rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc (reálné vyjádření moci pracovníka),
- získávání zkušeností a znalostí (výkonem různých prací nebo studiem roste hodnota pracovníka na trhu práce),
- tvůrčí a duševně náročná činnost (může být považována jako důležitější a pro jedince přínosnější než činnost rutinní) (Bělohlávek, F., 1994).

„Každé z uvedených pojetí kariéry je možné a nelze říci, že některé z nich je lepší či horší. Záleží na tom, jaký pohled odpovídá jeho mentalitě. Úspěšnost kariéry je vždy vyhodnocována v rámci individuálního hodnotového systému...“ (Bělohlávek, F., 1994, str. 11)

Výše uvedená kritéria však mohou být podle některých autorů v případě jejich použití v odlišných druzích organizací nebo při srovnávání různých typů kariér značně nespolehlivá (srovnej Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

Bělohlávek upozorňuje i na skutečnost, že kariéru bylo možné také chápat jako výčet absolvovaných škol, postup v hierarchii organizací, obecné uznání či výši platu; hovoří o tzv. tradičním vnějším (sociologickém) pohledu (Bělohlávek, F., 1996).

V jiné práci autor podotýká, že vedle výše uvedených kritérií kariéry jsou dnes zdůrazňována kritéria vnitřní (spokojenost, seberealizace), jejichž obsah se u různých lidí liší. Tyto odlišné představy o naplnění kariéry postihují kariérové typologie postavené na profesionálních zájmech či na základě sebepoznání (kariérové kotvy). Organizace hledají cesty, jak spojit kariérovou orientaci jedince a potřeby firmy (Bělohávek, F., 2006).

3.2.2 Kariérové typy

Orientace na dlouhodobé trendy v kariéře jedince a zaměření na jejich směr přináší zjištění, že pracovní dráha člověka má určitý smysl – směřuje k dosažení pozice, která uspokojuje jeho základní potřeby. Podle toho se potom odvozují jednotlivé kariérové typy.

V odborné literatuře lze nalézt odkazy na typologie podle J. Hollanda a E. Scheina. (Bělohávek, F., 2006) nebo na Supera (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

Typy profesionální osobnosti (J. Holland)

Tato typologie vychází z Hollandova zjištění, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobností podle profesionálního prostředí. Každý z typů orientuje svoji kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností (viz též Bedrnová, E., 2009):

- R – typ realistický (agresivní chování, schopnosti a dovednosti), spojený s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla);
- I – typ zkoumavý – dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami (city);
- S – typ sociální – preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou;
- K – typ konvenční – vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb;
- E – typ podnikavý – využívá schopnosti přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, právo, obchod);
- A – typ umělecký – usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci.

Riegel, Rymeš a Štikar (1996) ve své práci doplňují, že na základě výše uvedených osobnostních typů ještě Holland ke každému z nich analogicky přiřadil šest druhů profesních prostředí, a to na základě skutečnosti, že lidé vyhledávají taková prostředí, která odpovídají jejich založení, postojům a hodnotám, kde by mohli zastávat role, jež jim vyhovují a těší je:

- motorické profesní prostředí – realistický typ osobnosti uplatňující fyzickou sílu, dobrou motorickou koordinaci a zručnost;

- intelektuální profesní prostředí – intelektuální typ (výše nazván jako „zkoumavý“) upřednostňující přemýšlení a porozumění;
- „podporující“ profesní prostředí – sociální typ preferující interpersonální aktivity, orientaci na druhé a pomoc jiným lidem;
- konformní profesní prostředí – konvenční typ orientovaný na společenské postavení, moc, status a stanovené normy;
- motivační profesní prostředí – podnikavý typ preferující ovlivňování a vedení druhých prostřednictvím řeči;
- estetické profesní prostředí – umělecký typ usilující o individuální a emocionální vyjádření (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace jednotlivce v podstatě jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, dochází u člověka ke kariérovým konfliktům. Holland dále znázornil slučitelnost kariérových orientací grafem, z něhož vyplynulo, že některé kariérové typy si mohou být vzájemně blízké, jiné si jsou vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které si jsou blízké, může to být v určitých profesích výhodou. Pokud nikoliv, může dojít ke kariérovým rozporům (Bělohlávek, F., 2006).

Volby povolání a rozvoj kariéry mají být podle Hollanda založeny na sebepoznání a na znalostech profesí. Podle nich však kritici vytýkají Hollandovi poněkud statický přístup k člověku a jeho přílišnou popisnost (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

K tomuto rozdělení uvádí Bedrnová, že málokdo představuje jednoznačně vyhraněný typ. V naprosté většině jsme typy kombinovanými. Proto bychom měli volit takovou práci a prostředí, které bude co nejlépe odpovídat našemu převažujícímu zaměření (Bedrnová, E., 2009).

Kariérové kotvy (E. H. Schein)

S odkazem na E. H. Scheina popisuje Bělohlávek jeho teorii kariérových kotev (ze Scheinovy teorie kariérových kotev ostatně ve svých dílech vycházejí i další autoři).

Schein po studiu kariéry absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology na sklonku sedmdesátých let zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Zjistil, že toto pojetí má tři komponenty:

- vlastní obraz talentu a schopností,
- vlastní obraz motivů a potřeb a
- vlastní obraz postojů a hodnot, které tvoří to, co nazval kariérovou kotvou.

Kariérová kotva je definována jako soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.

Ve své práci Bělohlávek (s odkazem na Scheina) uvádí, že bylo nalezeno pět typů kariérových kotev:

1. technicko-funkční kompetence,
2. manažerská kompetence,
3. jistota,
4. kreativita,
5. autonomie (Bělohlávek, F., 1994, str. 24).

V jiném díle zmiňuje další tři kariérové kotvy definované Scheinem později:

- služba,
- soupeření,
- životní rovnováha (Bělohlávek, F., 2006, str. 324).

Stručná charakteristika jednotlivých kotev:

Technicko-funkční kompetence – pro lidi s touto kotvou je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Uvažují o další kariéře pouze v rámci své odbornosti.

Manažerská kompetence – jako kariérová kotva se vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností.

Jistota – takto orientovaní lidé se snaží dělat všechno, co si přeje jejich zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem, různé výhody a jistou budoucnost.

Kreativita – méně běžná kariérová kotva. Kreativní jedinci mají silnou potřebu udělat něco, co je jejich vlastní výtvar.

Autonomie a nezávislost – tato kariérová kotva brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou klade práce a život v organizacích. Organizační život je považován za restriktivní, iracionální a nevybíravě vnikající do soukromí.

Služba – je kariérovou kotvou pro lidi, kteří smysl svého života vidí především ve svém úsilí pro blaho jiných, myšlenku nebo organizaci. Jsou oddanými, usilovnými a neúnavnými pracovníky, kteří nedělají práci pro zisk, ale ze svého vnitřního přesvědčení.

Soupeření – je kotvou bojovných jedinců, kteří jsou zaměřeni na dosahování výkonu, rádi se srovnávají s ostatními a rádi soupeří. Vyhledávají takové činnosti, kde je možné porovnávat vlastní výsledky s výsledky ostatních.

Životní rovnováha – znamená hledání cesty k celkové harmonii v životě a ve vztazích mezi lidmi. Tito lidé dokáží optimálně skloubit své pracovní povinnosti, rodinné vztahy i koníčky tak, aby dosáhli pocitu pohody a radosti ze života (podle Bělohávek, F., 2006).

Problematikou typů kariéry se zabývá i Hroník, který rovněž s odkazem na Scheina uvádí osm různých typů podle určitých preferencí:

- typ preferující bezpečí – má rád stabilní a předpověditelné prostředí, jednoznačné úkoly, má blízkou představu kariérového postupu podle principu seniority, klade důraz na sociální jistoty a jistou budoucnost; má malé ambice, nebere na sebe odpovědnost, neriskuje; je však spolehlivý vykonavatel podle stanovených pravidel, akceptuje normy a zvyklosti; bývá loajální s nízkými fluktuálními tendencemi;
- typ preferující autonomii – vyhovuje mu práce na zakázku, kde jsou cíle jasně definovány; brání se přijmout organizační normy a předpisy; je mu vzdálena práce na úřadech a v byrokratických firmách, vždy potřebuje mít svoji nezávislost a jistou výlučnost; obvykle nemá zájem o vykonávání manažerských funkcí;
- typ preferující odbornou kompetenci – vyhovuje mu proces řešení odborných, povětšinou technických problémů; je loajální ve své specializaci, loajalita vůči firmě je na nižší úrovni; kariérovou dráhu vidí v prohlubování odbornosti;
- typ orientovaný manažersky – vyhovuje mu přejímání odpovědnosti a vyhledává příležitosti k vedení lidí; soustřeďuje se na budování své manažerské kompetence a zpětnou vazbou o úspěšnosti počínání jsou pro něj výsledky celého úseku, za který má zodpovědnost;
- typ podnikatelský – vyhovuje mu dynamické prostředí se spoustou výzev, sám si určuje cíle, je méně systematický; potřebuje být výjimečný;
- typ orientovaný na službu – jeho základní zaměření je pomáhat druhým; zvýrazňuje hledisko vlastní užitečnosti, potřebuje být uznáván kolegy a těmi, kterým pomáhá;
- typ soupeřivý – důležitá je pro něj soutěž a vítězství, hlavním měřítkem je výkon, kterým vyhrává;
- typ orientovaný na životní styl – zdůrazňuje především rovnováhu mezi různými oblastmi životního stylu, chce především integrovat rodinné, profesní, společenské (Hroník, F., 2007b).

Kariérovými typy se zabývají ve své práci i Riegel, Rymeš a Štikar (1996), kteří píší, že pracovní kariéra každého člověka je vždy výhradně individuální. Přesto je možné najít některé obecnější tendence, jež převládají u některých pracovníků při výběru a utváření profesní kariéry. Lze hovořit o kariérových typech, zahrnujících jisté výrazné znaky vývoje kariéry. Jedno z nejčastěji uváděných členění rozlišuje čtyři typy kariér:

- stabilní typ kariéry – charakteristický trvalou shodou mezi předchozí odbornou průpravou a profesí. Jedinec po ukončení profesní přípravy bezprostředně vstupuje do povolání a nepřetržitě v něm působí. S tímto trendem může být spojeno i mnoholeté působení v jedné organizaci. Tento typ kariéry je běžný

u vysoce specializovaných profesí pracovníků s vysokoškolským vzděláním, avšak také u dělnických kvalifikovaných profesí,

- konvenční typ kariéry – prochází profesním vývojem, který vede od úvodního zkoušení a hledání vhodného povolání k následující profesní stabilizaci,
- nestabilní typ kariéry – je charakteristický střídáním zkušebního stadia s fází relativní stability. Pracovník mnohdy nezůstává celoživotně v jednom povolání,
- difuzní kariéra (typ kariéry s mnohonásobnou volbou) – představuje častou a nepravidelnou frekvenci profesních změn bez výrazného perspektivního cíle. Pracovník zpravidla sleduje bezprostřední výhody, kterým podřizuje další volbu profese. Tento průběh je charakteristický pro pracovníky s nízkou nebo žádnou odbornou kvalifikací.

Autoři dále uvádějí členění typů profesní kariéry vypracované Driverem:

- a) stálý stav – představuje celoživotní setrvání v jediném povolání, pracovník se nezaměřuje nebo rezignuje na funkční postup, preferuje prohlubování specializace a profesní sebezdokonalování,
- b) přímočarý vývoj – pracovník postupuje po žebříčku hierarchické struktury, avšak v rámci jednoho povolání,
- c) spirála – pracovník tohoto typu zastává povolání v cyklu 7–10 let, pak jej změní za jiné, ovšem tak, aby mohl využít zkušeností z povolání předcházejícího,
- d) proměnlivost – změna kariéry je častá, s různou a velmi proměnlivou motivací ke změně (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

V souvislosti s problematikou kariérových typů ještě Bělohlávek zmiňuje teorii D. C. McClellanda o rozdělení lidí podle potřeb. Podle této teorie jsou uvedeny tři základní potřeby:

- potřeba výkonu,
- potřeba přátelství,
- potřeba moci.

Potřeba výkonu – lidé s touto potřebou se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu o výsledcích své práce. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům.

Potřeba přátelství – takoví jedinci usilují o vytvoření a udržování přátelských kontaktů s lidmi kolem sebe. Dávají přednost práci v kolektivu a jsou nešťastní, když mají pracovat o samotě.

Potřeba moci – projevuje se snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně zodpovědný. Toto úsilí musí být ovšem namířeno k prospěchu ostatních, pak se z takových lidí stávají dobří manažeři (Bělohlávek, F., 1994).

Ve svém díle se ke kariérovým mapám, dráhám a typům vyjadřuje také Hroník, přičemž k nim zaujímá poměrně kritický postoj: „*Dříve bylo možné se potkat s propracovanými kariérovými mapami, jež měly charakter algoritmu. Bylo to ve velkých organizacích s velkými odděleními personálního rozvoje, která měla na starosti sestavovat kariérový plán. Jenže se začalo říkat, že být personální rezervou na nějakou pozici znamená jistotu, že kariéra se nakonec tímto směrem nebude ubírat. Kariérové mapy a dráhy se staly drahými hračkami. Kariérové typy a jejich diagnostika má význam především při výběru do programu trainee jako doplňková metoda. Zde se jedná o typy profesionálních osobností dle J. Hollanda anebo kariérových kotev dle E. H. Scheina. Ovšem na podkladu poměrně jednoduchých testů není možné designovat kariéru nadějného manažera. K tomu je potřeba daleko více vstupů.*“ (Hroník, F., 2007a, str. 101)

3.2.3 Kariérový pohyb

Během pracovního života jednotlivce dochází k různým přesunům (změna místa, zaměstnavatele, pozice), které se označují pojmem kariérový pohyb.

Literatura (např. Bělohávek, F., 1994) odkazuje na výzkumy E. H. Scheina (1978), který na základě sledování průběhu kariéry manažerů identifikoval tři základní dimenze vnější podoby kariéry, na základě nichž pak vyvodil i tři typy kariérového pohybu:

- rozměr hierarchický (vertikální),
- rozměr funkcionální či technický,
- rozměr radiální.

Schein modeluje systém funkcí v organizaci jako kužel. Zjednodušeně řečeno – vrchol kužele představuje vrcholové vedení společnosti, směrem k základně jsou umístěny nižší úrovně řízení, základnu kužele tvoří řadoví pracovníci. Kužel se může dále dělit na výseče, které představují jednotlivé odborné oblasti.

Z výzkumu dále vyplynulo, že většina lidí v organizacích se pohybuje podle hierarchického rozměru (od nižšího postavení k vyššímu – směrem k vrcholu kužele), čímž člověk během své kariéry prochází změnami postavení – zde se jedná o pohyb vertikální. Upozorňuje však, že existují organizace, kde k podobnému postupu není vytvořen dostatečný prostor (od nejnižšího místa k nejvyššímu je jen několik málo stupňů).

Současně se lidé pohybují podle funkcionálního (technického) rozměru (přechody mezi různými odbornými oblastmi). Příkladem takového pohybu je rekvalifikace, resp. druhá kariéra (pohyb po obvodu kužele) – horizontální laterální.

Dochází ještě k pohybu od povrchu kužele ke středu nebo naopak. Jde o přechody mezi oblastmi specializovanými na okraji kužele do oblasti obecného řízení ve středu kužele.

Jde o pohyb horizontální odstředivý (Bělohlávek, F., 1994), na jiném místě též nazývaný jako pohyb horizontální centrální (Bělohlávek, F., 1996).

Na Scheinův model kariérového pohybu vyjádřený kuželem odkazují ve své práci i Riegel, Rymeš a Štikar. Uvádějí tři dimenze kariérového pohybu:

- hierarchická dimenze – po ní se vertikálně pohybuje většina pracovníků v organizaci spíše ve směru vzestupu při rozvoji kariéry,
- funkční dimenze – jde o horizontální pohyb různými odbornými oblastmi organizace,
- středová dimenze – jedná se o pohyb od pláště kužele k jeho středu nebo naopak, tato dimenze vyjadřuje posun v rámci jednoho odborného útvaru od odborně zaměřené činnosti k činnosti s převahou řízení a vyšší zodpovědností za chod daného útvaru (Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996).

Vedle Scheinova systému klasifikace kariérových pohybů existuje ještě systém definovaný J. J. Jeningsem. Tento přístup je však považován za jednostranný, neboť uznává jen pohyb vertikální po úrovni vzhůru (Bělohlávek, F., 1994).

Zjednodušený výklad kariérových pohybů zmiňuje ve své práci i Tureckiová. Uvádí, že pohyb ve vertikálním směru byl donedávna vnímán jako typická kariéra (víceméně lineární, postupná a nepřetržitá), kterou bylo možné udělat ve firmách s pyramidálním uspořádáním organizační struktury. Tento typ vývoje se však týkal jen určitých skupin zaměstnanců. Tím, jak se mění strategické zaměření i věcné uspořádání firem, je stále větší důraz kladen i na horizontální rozvoj pracovníků – na rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí (Tureckiová, M., 2004).

Hroník v souvislosti s determinujícím pojetím kariéry upozorňuje na skutečnost, že v 80. a 90. letech byly populární různé kariérové mapy a typologie.

„Tak jako pozorujeme odklon od teorie vlastností (rysů) ke kompetencím, analogicky můžeme pozorovat odklon od determinujícího pojetí kariéry k pojetí kariéry založenému na otevřeném a adaptivním systému. Determinující přístup se snaží určit na mnoho let dopředu směr kariéry a drží se určitých stereotypů...“ (Hroník, F., 2007a, str. 99)

Hroník taktéž uvádí, že rozvoj kariéry může být projektován třemi směry:

- postupem v hierarchii,
- získáváním další odbornosti a
- prohlubování odbornosti.

Autor píše, že kariérové dráhy jsou vhodným nástrojem, jestliže nabízí jednoduchá pravidla postupu a vícero variant řešení. V malých a středních firmách není příliš prostoru pro vytváření kariérové dráhy. Ovšem kariéra po určité dráze probíhá

i u zaměstnanců těchto firem – od projektu k projektu. Tím dochází ke zvýšení interní mobility a rozmanitosti práce (Hroník, F., 2007a).

Dále upozorňuje na skutečnost, že doba, kdy člověk vykonával jednu profesi celý život, už minula: „V minulém století doznívala jednokariérová epocha. Ten, kdo vystudoval práva, byl po celý život právníkem, kdo se vyučil kuchařem, byl po zbytek života kuchařem. Současná doba je charakteristická tím, že stále více lidí bude procházet dvěma až třemi rozdílnými kariérami.“ (Hroník, F., 2007a, str. 102)

Ze zahraničních autorů je například Armstrong jiného názoru. Úplně nepodporuje tvrzení, že doba celoživotního zaměstnání je pryč: Na příkladu z Velké Británie uvádí, že v desetiletí mezi roky 1985 až 1995 došlo jen k malým změnám v průměrné délce doby zaměstnání. V případě mužů to byl nepatrný pokles, u žen dokonce malý růst.

U tohoto autora se rovněž setkáváme s pojmem „žebříčky a druhy pracovních funkcí“, které podle názoru autorky patří k problematice kariérového pohybu a řízení kariéry. Armstrong vysvětluje, že žebříčky pracovních funkcí tvoří stupně, které mohou v rámci nějakého druhu pracovních funkcí lidé zaujímat během své kariéry. Druhy pracovních funkcí tvoří takové pracovní funkce, kde povaha práce je v podstatě tatáž, i když mohou existovat rozdíly v úrovni vykonávané práce. Tato problematika se týká situací, kdy rozvoj kariéry není jen přímým postupem vzhůru, ale zahrnuje i diagonální a dokonce i horizontální pohyby v souvislosti s tím, jak lidé získávají zkušenosti v různých druzích rolí (Armstrong, M., 1999).

3.2.4 Osobní potenciál

Typologie kariéry vychází z různých lidských potřeb, ať už se zaměřením na správnou volbu povolání, nebo v podobě orientace na kariérovou kotvu. Potenciál člověka je charakterizován jako souhrn nadání, schopnosti, dovednosti, vlastnosti či motivace, které jsou předpokladem úspěšného výkonu práce.

Potenciál není stabilní, mění se a zahrnuje:

- vlohy a schopnosti – vlohy jsou vrozené, za příznivých podmínek se mohou změnit ve schopnosti. Existují schopnosti speciální (chápání matematických vztahů, prostorová představitivost) a schopnosti obecné (inteligence),
- znalosti a dovednosti – znalosti jsou teoretické poznatky, ale nestačí na úspěšné vykonávání činností. Dovednosti znamenají ovládnutí činností,
- osobnost – z hlediska úspěchu v zaměstnání jsou důležité následující rysy osobnosti: orientace na výkon, orientace na lidi, cit pro realitu, sebekontrola a sebedůvěra, ochota přijímat na sebe odpovědnost, vytrvalost, kreativita, asertivita a odolnost vůči stresu (Bělohlávek, F., 1994).

Evangelu (2009) uvádí pojem personální charakteristiky a zmiňuje následující typy:

- charakteristiky osobnostní – sem jsou zařazeny aspekty, které se buď přímo dotýkají jednotlivých vrozených dispozic, nebo se jejich přítomnost promítá jako soubor zděděných vlastností pozorovatelný v chování jedince (patří sem například adaptace na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilita v myšlení a rozhodování, schopnost definování priorit, kreativita, dominance, strategické myšlení, analytické myšlení, logické myšlení, operativní rozhodování, koncentrace, preciznost, pečlivost),

„Osobnostní charakteristiky jsou základem pro rozvoj v sociální a profesní oblasti. Přímo ovlivňují chování, rozhodování, přemýšlení i utváření hodnotového žebříčku zaměstnance. Jejich hodnota je víceméně stabilní a lze očekávat, že se v průběhu života dramaticky nezmění.“ (Evangelu, J., 2009, str. 53)

- sociální charakteristiky – tento soubor obsahuje položky, které napovídají, jak se nový pracovník aklimatizuje, jak rychle a efektivně se zařadí do nového prostředí, jaké je pro něho typické jednání v mezilidských vztazích a také nakolik je zdatný v sociálních situacích podle srovnání s běžnými kulturními normami (patří sem odolnost vůči stresu, umění improvizace, schopnost riskovat, empatie, opatrnost ve vztazích, schopnost konstruktivního řešení, komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání, úroveň slovní zásoby, samostatnost v myšlení, organizační myšlení, kritické myšlení, všeobecný přehled),

„Sociální charakteristiky pracovníka mají částečný základ v osobnostních rysech, ale jejich úroveň a rozvoj jsou výrazně ovlivněny impulzy z okolí, jako je výchova rodiny a její hodnoty, dosažená výše vzdělání, obor profese, dosavadní životní zkušenosti, získané kulturní vzorce, normy apod.“ (Evangelu, J., 2009, str. 74)

- profesní charakteristiky (tzv. silné a slabé stránky pracovníka) – zahrnují hlavní aspekty z pracovní oblasti; prozradí, zda se dotyčný hodí na obsazovanou pozici z hlediska firemní kultury, současných i plánovaných požadavků pro výkon dané práce i týmu, do něhož bude zařazen (patří sem zaměření na kariérový postup, zaměření na rozvoj osobnosti do šířky, komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí, schopnost vystupovat jako neformální autorita, schopnost řídit tým, míra týmové spolupráce, styl řízení, schopnost koordinovat, vysoká potřeba výkonu, plánovitě jednání, motivace).

„Profesní charakteristiky zahrnují osobnostní i sociální aspekty obohacené o profesní dovednosti, zkušenosti z pracovního prostředí, zájmy a cíle. Pro naši potřebu je nutné rozeznat aktuální stav i možnosti dalšího rozvoje.“ (Evangelu, J., 2009, str. 91)

Pro potřeby naší práce se zastavíme u charakteristiky „zaměření na kariérový postup“, která se zabývá otázkou, nakolik je sledovaná osobnost motivovaná posouvat se po pracovních pozicích k vyšším postům.

- Pracovník s potřebou kariérového postupu je vnímavý na projev sociálního statusu a velmi citlivý na situace, kdy dochází ke snižování jeho pozice. Je dobře a celkem jednoduše motivovatelný. Silný tlak, těžké nebo konfliktní jednání nemají na jeho výkonnost zásadní vliv.
- U pracovníka, který se na kariérový postup nezaměřuje, je těžší určit jeho motivaci (například potřeba rozvíjet se nikoliv hierarchicky, ale spíše „do šířky“). Může jít také o člověka zaměřeného na osobní život, vztahy, koníčky apod. Tento typ nereaguje na symboly sociálního statusu.

Existují také lidé, kteří se zaměřují na rozvoj osobnosti „do šířky“. Dotyčný zaměstnanec upřednostňuje pro svůj rozvoj vyhledávání možností, které poskytují co nejbohatší příležitosti dozvědět se nové informace a co nejvíce se přibližovat k pozici specialisty v oboru.

- Pracovník, který upřednostňuje rozvoj osobnosti v profesní oblasti, se vyznačuje tím, že je na své technické znalosti a zvláštní dovednosti velmi hrdý. Zároveň je velkým přínosem pro firmu, neboť má sám tendenci své znalosti prohlubovat a dále se vzdělávat. Bývá neformální autoritou, díky odbornému záběru je respektován nejen uvnitř firmy, ale i vně.
- Pracovník, u kterého se tato charakteristika nachází v malé míře, může být zaměřen spíše na kariérový postup nebo se jedná o člověka, který inklinuje ke klidnějšímu, zpravidla rodinnému životu (Evangelu, J., 2009).

3.2.5 Etapové stupně vývoje kariéry

V kariéře jednotlivce existuje několik etap, které se od sebe liší povahou problémů, neboť v průběhu života se před člověkem objevují neustále nové požadavky prostředí, a kariéra má tak své specifické rysy. Bělohlávek uvádí, že v tomto smyslu je důležitá schopnost přizpůsobit se okolí, kariéra se tak stává postupným přizpůsobováním kultuře, v níž se jedinec nachází. V této souvislosti se objevuje pojem „stabilní kariérový vzor“ zahrnující jedince, kteří bez problémů projdou počátečními obdobími a dostanou se do stálého pracovního období.

Bělohlávek dělí životní kariéru do čtyř etap:

- přípravné období – doba dětství, školní docházky, hledání cesty životem až po první nástup do zaměstnání, vznikají často nereálné představy o různých povoláních; již v tomto období může vzniknout tzv. „reálný obraz profese“ – u jedinců, kteří si zvolí podobnou dráhu jako jejich rodiče, neboť vědí, co je čeká;
- počátek kariéry – zahrnuje období od prvního nástupu do zaměstnání do 35. roku věku; zde dochází k největší konfrontaci mezi reálným životem a školní znalostí, včetně rozporu v představách o uplatnění svých dovedností. Autor s odkazem na Brehera a Dretze upozorňuje na pojem „časný kariérový úspěch“, který se týká jedinců, již dosáhli významného postavení. U těchto lidí bylo zjištěno, že byli úspěšní v období počátku kariéry.

- střední věk – od 35 do 55 let – došlo již ke korekci ideálů, někteří dosáhnou hranice svých kariérových možností; další postup už je možný jen pro ty nejuspěšnější. S odkazem na Peela a Clarka Bělohlávek dále uvádí v této souvislosti termín „kariérové plató“. Reakcí/obranou na to bývá, že se jedinec začne seberealizovat v jiné oblasti, což se v profesionálním životě projevuje jako „druhá kariéra“;
- starší věk – po 55 letech – ubývá sil a energie, ale narůstají zkušenosti a rozhled. Podle Bělohlávka s odkazem na autory Peela a Scheina zde nastupuje instituce mentorství, kdy mohou být zkušenosti starších lidí předány mladším kolegům, kteří se začínají zapracovávat a pronikat do podnikových systémů (Bělohlávek, F., 1994).

Podle Hroníka má kariéra pět stupňů:

- příprava – cílem je načerpat poznatky a první zkušenosti s jejich uplatňováním, tento stupeň probíhá ještě během studií,
- rozvoj – úkolem je nalezení identity a rozhodnutí, jakým směrem se chce jedinec dále ubírat,
- vrchol – propracování se do pozice, kde je člověk respektován, vystupuje v roli kouče,
- plateau – hlavní snahou je udržet co největší výkonnost po co nejdéle dobu. Její udržování se děje na základě dříve nabytých znalostí a dovedností. Novým úkolem je předávání zkušeností,
- útlum – klesá výkonnost a vliv na druhé, začíná hledání možností další kariéry ve firmě nebo mimo ni (Hroník, F., 2007a).

Podrobněji se Hroník zabývá rozdělením profesionální dráhy také ve svém dalším díle, kde ji rozděluje do následujících etap (uvádí, že věkové hranice jsou pochopitelně orientační, existují přesahy a individuální rozměry):

- věk kvalifikace – do 25 let věku si člověk vytváří svou kvalifikaci a tato doba se nazývá věkem kvalifikace. Mnohdy jde jen o období hledání. Jestliže je toto období provázeno neúspěchy, promění se ve věk nezakotvenosti a bloudění, které přesáhne do dalšího období a brání plnění dalších vývojových úkolů;
- věk budování kariéry/věk expanze – od 25 do 35 let jde povětšinou o budování kariéry, která však nemusí být budována jako postup ve firemní hierarchii, může jít o prohlubování specializace. V závěru tohoto období se profilují profesionální dráhy specialistů a manažerů, kteří nastupují do prvních řídicích funkcí. Z hlediska života člověka je toto období významné i v rodinném životě – narození dětí, ale i první manželské krize;
- věk akcí, úspěchu, realizace – od 35 do 45 let jde především o budování respektu; většina pracovníků a zejména manažerů se ocitá na vrcholu své kariéry kolem 40 let, kdy naráží na firemní strop, neboť příležitostí postupu ve firemní hierarchii je málo a kandidátů mnoho; tato skutečnost může být pro mnohé frustrující a dochází ke krizi, která bývá nazývána krizí středního věku; pokud je krize dobře zvládnuta,

vede k znovunalezení sebe sama a překonání existenciální frustrace; v dalším postupu brání firemní strop, někteří se ohlížejí jinde a fluktuace dosahuje posledního vrcholu, jiní opustí své profesionální ambice a přesunou své zájmy do soukromého života;

- věk splácení, souvislostí – od 45 do 50 let dochází k předávání zkušeností, motiv užitečnosti začíná převažovat nad motivy výkonu, úspěchu a ohodnocení; někteří lidé dál postupují ve firemní hierarchii, většina z nich však zůstává na svých pozicích a uplatňuje vše, co získala již dříve; v tomto věku se hodně slaví (promoce, svatba dětí, narození vnoučete), děti opouští domov, člověk vstupuje do nových rolí (prarodiče, tchán, tchýně); může dojít ke druhé vývojové krizi v manželství, mohou přistoupit i další nepříznivé okolnosti (nemoci, úmrtí rodičů) a do popředí se dostávají témata narození a smrti, která se dále rozvíjejí;
- věk tradic, hodností, postavení, vlivu – od 50 do 60 let – při neúspěchu se stává věkem rezignace; ubývá fyzických sil, ke slovu přichází tradice; individuální rozdíly mezi lidmi v tomto věku jsou výraznější než v předchozích obdobích; předchozí úspěchy, vztahy, vnímání souvislostí zhodnocují jako vliv; někdy je nutné se vzdát určitých aktivit, zejména fyzicky náročných;
- věk důstojnosti – od 60 do 65 let – v případě nezdaru se zvrací ve věk cynismu; člověk je před branou důchodu, pracovní kariéra se uzavírá;
- věk moudrosti – nad 65 let – nemálo lidí je ještě v tomto věku činných a především druhé obohacujících (Hroník, F., 2007b).

Problematikou dynamiky kariéry se zabývá ve své práci i Armstrong.

Dynamiku kariéry charakterizuje podle Armstronga (1999) to, jak dochází v kariéře k postupu vpřed – jak se dělá kariéra – vzestup prostřednictvím povyšování nebo prostřednictvím lepšího využívání svých dovedností a schopností. V souvislosti s pojmem „dynamika kariéry“ uvádí rovněž podoby vývoje kariéry a člení na následující fáze:

- expandování na začátku kariéry – v této fázi dochází k rychlému růstu znalostí, rychle se rozvíjejí schopnosti a vyjasňují se aspirace, sklony, dispozice a orientace,
- vytváření a upevňování dráhy kariéry – používají se znalosti a dovednosti získané ve fázi expandování a zároveň se tyto znalosti a dovednosti prověřují, modifikují a upevňují prostřednictvím zkušeností, dosahuje se plného rozvinutí schopností a potvrzují se nebo se upravují aspirace,
- dozrávání či vyzrávání – lidé jsou dobře usazeni na své dráze kariéry a postupují po ní v souladu se svou motivací, schopnostmi a příležitostmi.

V souvislosti s plánováním kariéry se autor také zamýšlí nad tím, „co se s lidmi děje v průběhu času“. Uvádí, že je úkolem personálního řízení, aby se zabývalo nejen tím, co lidé dělají nyní, ale také tím, jak se v průběhu času vyvíjejí. V této souvislosti je nutné vzít v úvahu tři procesy:

- zrání – postup směrem k dosažení zralosti, která znamená plně rozvinutou tělesnou a duševní sílu. Proces zrání končí, když je dosaženo optimální úrovně rozvoje charakteristik nebo rysů člověka. Zrání probíhá během růstu a stárnutí. Zrání lze také popsat jako dosahování plného potenciálu prostřednictvím procesu seberealizace,
- rozvoj – nepřetržitý proces změn chování a osobnosti, který probíhá současně s procesem stárnutí lidí,
- stárnutí – Armstrong uvádí všeobecně rozšířené mínění, že jak lidé stárnou, projevuje se tendence být i méně pružný, méně ochotný brát na sebe další (předpokládat, že tyto změny jsou v průběhu života nevyhnutelné). Je dokonce možné, že starší lidé budou stejně svědomití a odhodlaní jako jejich mladší kolegové, dokonce možná i lepší. Obvykle se ukazuje, že starší lidé jsou se svojí prací spokojenější.

Armstrong si také všímá zdrojů vlivu společnosti na jedince, které podle něj představují rodina, mimopracovní společenské aktivity a pracovní skupina, které zároveň příkládá největší bezprostřední vliv (Armstrong, M., 1999).

Pět stadií profesního vývoje stanovil i Super (dle Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J., 1996):

- stadium růstu (od narození do 14 let),
- stadium zkoumání (15–24 let) – převažuje hledání, při němž se výběr profese zužuje, ale nekončí. V závěrečné fázi tohoto stadia začíná mít jedinec zkušenosti s konkrétními povoláními, hodnotí je a prověřuje jejich vhodnost pro celoživotní zaměření,
- stadium budování a konsolidace (25–44 let) – snaha najít si své trvalé místo a vybudovat si v něm dobrou pozici. Uskutečňují se korekce v profesním začlenění,
- stadium upevnění kariéry (45–64 let) – převládá snaha udržet si pozici v zaměstnání a zlepšovat si ji,
- stadium ústupu (od 65 let) – úbytek fyzických a duševních sil, postupné snížení pracovní aktivity, dochází k přerušování a zanechání pracovní činnosti.

Autoři dále zmiňují skutečnost, že Superův přístup k profesnímu vývoji znamenal kvalitativní změnu v pojetí profesní kariéry. Profesní vývoj u něj představuje proces neustálých kontinuálních přeměn při řešení vývojových úloh vztahujících se k práci a k povolání, který se odehrává v průběhu dráhy jednotlivce. Takové pojetí se nazývá biodromální.

V souvislosti s problematikou rozvoje kariéry autoři s odkazem na zahraniční kolegy uvádějí, že pracovní kariéra každého člověka prochází zpravidla následujícími stadii:

- stadium vstupu – období, kdy se mladí lidé připravují na výkon profese, vytvářejí reálný obraz profese, v závěru dochází k individuálně odlišnému průzkumu různých organizací, zaměstnání a kariér,
- socializační stadium – průzkum a hledání se ustálí ve specifické pracovní činnosti, která je považována za perspektivní, výkon pracovníka začne vzrůstat, s profesí začínají být spojovány určité cíle a ambice a tak vznikají základy kariéry. Vyvíjí se vztahy ke spolupracovníkům i k organizaci, poznává organizační kultura,
- stadium vzestupu kariéry – (28–40 let) předpokládá dobrou socializaci, úspěšnou adaptaci na práci v organizaci a přijetí kariéry, jejíž rozvoj organizace umožňuje. Postupně dochází ke vzrůstání pracovní samostatnosti a k prohlubující se specializaci. Pracovníci jsou pověřováni speciálními pracovními úkoly, rýsují se šance na další postup a zvyšují se ambice na další vzestupný vývoj kariéry,
- stadium udržení kariéry – (40–60 let) je typické dosažením určité pozice v organizaci a dalším vývojem kariéry, která může být vzestupná, setrvalá nebo sestupná. Tato fáze souvisí s průběhem předchozích dvou období. Ti pracovníci, kteří svými výkony zaujali vrcholové vedení, jsou pověřováni mimořádnými úkoly, větší zodpovědností a stoupají v hierarchii pozic. Většina pracovníků setrvává na dosažené pozici, protože možnost dalšího vzestupu je omezená, kariéra ve vertikálním směru stagnuje (vzniká kariérové plató). Třetí směr se týká pracovníků bez výrazného vztahu k organizaci a práci. Nemají šanci na povýšení a ani o něj neusilují, svými aktivitami stojí mimo hlavní dění v organizaci. V tomto stadiu se také objevuje fenomén „krize středního věku“ (40–45 let), který je spojen s neuspokojivým bilancováním dosavadní kariéry, která neodpovídá původním představám a očekáváním. Pracovník může radikálně změnit dosavadní kariéru,
- stadium ústupu – nastává ve věku okolo 60 let, projevuje se úbytek tělesných a duševních sil, cennou hodnotou je však zkušenost a dobrá znalost chodu organizace a jejích vnějších vazeb. V závěru své pracovní kariéry mohou tyto pracovníci přijmout pro organizaci užitečné role (např. průvodce a poradce nově příchozích zaměstnanců atd.) (Riegel, K., Ryměš, M., Štikar, J., 1996).

Podobné rozčlenění životní dráhy a s tím spojené profesní kariéry člověka uvádějí ve své práci i Mayerová a Růžička (Mayerová, M., Růžička, J., 2000).

Jak vyplývá z předchozího, odborná literatura se v souvislosti s etapami/stupni vývoje kariéry v některých případech zabývá buď více, nebo méně také procesy, které se dějí se samotným člověkem v průběhu života, jeho životní dráhy, a promítá tyto změny do souvislosti s průběhem kariérového života jednotlivce. Stejně tak je to s myšlenkami, kterými se lidé v různých etapách života různě intenzivně zabývají, které tudíž souvisí rovněž s kariérovým rozvojem.

V této souvislosti uvádí Bedrnová (2009), že zpravidla vyplývá z našeho povahového založení, nakolik jsme nakloněni vidět sebe a svět okolo nás pozitivně. Již tím si totiž „nahráváme“ na následný příznivý vývoj situace, který pak automaticky i příznivě

hodnotíme. Upozorňuje na fakt, že zatímco svůj život známe z líce i rubu, u druhých nám rub obvykle zůstává utajen a jen díky tomu máme tendenci ho ve srovnání s naším nahlížet jako lepší.

Vstup do skutečného dospělého života je pro řadu lidí navíc mnohdy nejistý a někdy i neradostný. Život z tohoto hlediska můžeme vnímat jako určitou „cestu“, na které se každý z nás musí postarat nejen o konkrétní trasu, ale také o její program. Řešit všechny tyto záležitosti je přirozeným údělem každého člověka. V této souvislosti se doporučuje cílevědomé koncipování vlastního životního programu.

Z pohledu biodromální psychologie se život každého z nás jeví jako určitá cesta vedoucí od našeho narození až do smrti, přičemž každé období této životní cesty má své specifické charakteristiky.

V dětství a mládí začínáme postupovat od stavu naprosté závislosti na svém věcném a sociálním okolí, „od pohledu zdola nahoru“ do tváří dospělých. Postupně se začíná prosazovat „pohled z očí do očí“ a konečně se v určité fázi životního běhu začíná člověk jako dospělý spíše „sklánět“ ke stárnoucím rodičům i k autoritám, ke kterým zpočátku vzhlížel. Dostatek citového zázemí a pozitivních podnětů od raného dětství a mládí nám mohl usnadnit a obvykle i dále usnadňuje spontánní uplatňování a rozvíjení vlastních aktivit.

Přechod k dospělosti nejvíce určuje postup od studijních aktivit k vlastním aktivitám pracovním. Za optimální situaci lze považovat takovou, v níž studenti již v průběhu studia realizují určitou praktickou činnost. Člověk si má již od začátku studia programovat svou profesní dráhu nejlépe sám, měl by počítat i s tím, že jeho život má mít také další dimenze a určité programování by měl zaměřit i tímto směrem. Program životní cesty by měl zahrnovat alespoň rámcové záměry, pokud jde o naše: fyzické a duševní zdraví, pracovní (profesní) uplatnění, rodinné a přátelské zázemí, zájmy a koníčky.

V průběhu dospělého života obvykle střídavě řešíme především záležitosti své profesní kariéry a fungování rodiny, často zejména s ohledem na výchovu dětí. V této souvislosti se objevuje pojem dvoukariérové manželství. Jde o to, že v jejich rámci je brán ohled na potřeby cílevědomě budovaného profesního uplatnění obou partnerů. V době, kdy jsou děti malé, obvykle zůstává „pozadu“ žena, později může více času péči o rodinu věnovat muž, i když se tím rovněž poněkud zbrzdí v profesní kariéře.

Dospělost bývá obvykle charakterizována zvýšenou odpovědností každého z nás za svůj život, za svou rodinu, do určité míry i za své partnery, ale zejména za své nedospělé děti.

Stárnutí a stáří – toto období je spojeno s biologickým stárnutím organismu. Období odchodu do důchodu se přitom stává pro mnohé vytouženou metou. Neznamená to však, že tito lidé by skončili hned, naopak v mnoha podnicích bývají vítanými

zkušenými pracovníky. Mnohé subjekty si však stárnutí odmítají připustit a stále sobě i ostatním dokazují, že jsou ještě „fit“. Jiní se naopak poddají hned prvním příznakům stárnutí a skončí se všemi aktivitami. Existují i lidé, kteří dokážou stárnout aktivně, s nadhledem a chutí do života (podle Bedrnová, M., 2009).

3.2.6 Plánování kariéry

Volba povolání a hledání zaměstnání

„Možnost volby povolání existuje skoro po celou dobu produktivního pracovního věku. K základnímu rozhodnutí dochází v mládí – tehdy jsou možnosti nejširší a nejméně omezené. S přibývajícím praxí a věkem narůstají bariéry naší volby – nechuť opustit povolání, ve kterých jsme získali zkušenosti, i velké zatížení, vyplývající z našeho studia.“ (Bělohlávek, F., 1994, str. 59)

S odkazem na zahraniční literaturu (Dalton 1989, Peel, 1992, Nathan a Hill, 1992) uvádí Bělohlávek vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují volbu povolání:

- povolání rodičů (vytváří se reálný obraz profese),
- příjem a vzdělání rodičů (děti dosahují běžně stejné nebo vyšší úrovně vzdělání než jejich rodiče),
- inteligence člověka (limitující faktor, nepřiměřený odhad může způsobit studijní a profesní neúspěchy),
- profesionální zájmy,
- osobnost.

„Zatímco správná volba profese je záležitostí především shody osobních schopností, dovedností a profesionálních zájmů s požadavky místa, volba zaměstnání je spíše otázkou kariérové kotvy a pracovní motivace.“ (Bělohlávek, F., 1994, str. 67)

Rovněž s odkazem na práce zahraničních autorů (Milkovich, Boudreau, 1993), uvádí Bělohlávek několik přístupů k hledání zaměstnání:

- maximalisté – (navštíví co nejvíce organizací a pak vyberou tu nejvhodnější),
- spokojení – (přijmou první nabídku místa, která je k dispozici),
- ověřovatelé – (volí střední cestu – po obdržení nabídky ověří ještě jednu, aby se přesvědčili, zda je původní místo dobré).

K hledání a výběru jsou používány různé zdroje informací. Mohou to být doporučení známých, kteří jsou zaměstnanci firmy. Dále existují náboráři/headhunting, kteří se zaměřují na vyhledávání mimořádně nadaných vedoucích pracovníků a snaží se je odlákat k jinému zaměstnavateli. Informace o nabídce zaměstnání lze nalézt i v inzerci novin (Bělohlávek, F., 1994).

Vlastní plánování kariéry

Základním předpokladem k optimalizaci vlastního pracovního uplatnění je přístup, který předpokládá plánování kariéry od jejího samého začátku. Musíme však dobře znát své možnosti, stále je rozvíjet a podle toho také volit konkrétní způsob vlastního pracovního zařazení a cíleně se starat i o jeho vývoj v čase (Bedrnová, M., 2009).

Podle Bedrnové bývá obvykle třeba zabývat se vlastním pracovním uplatněním už během studií, což předpokládá nezbytnost orientace na trhu práce a hlavně vyzkoušení cesty získání vhodného zaměstnání.

Předpokladem pro plánování kariéry je znalost vlastních silných a slabých stránek, určité sebezpoznaní. Toto povědomí můžeme získat například zpětnou vazbou od blízkých, spolupracovníků nebo nadřízených. Potřebné informace lze získat i od personalistů, popřípadě i na základě psychodiagnostických metod a odborného posouzení psychologem.

Silné a slabé stránky jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu analyzovaného subjektu. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které se nedají snadno kontrolovat.

K posouzení silných a slabých stránek je možné využít např. tzv. SWOT analýzy (nástroj k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a možných ohrožení). Na základě této analýzy je možné pracovat se čtyřmi základními strategiemi:

- strategie založená na využití vlastních silných stránek a vnějších příležitostí,
- strategie založená na zmírňování negativního dopadu slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí,
- strategie, která využívá silných stránek k prevenci či minimalizaci možných ohrožení,
- strategie, která zmírňuje dopad slabých stránek a redukuje vliv některých ohrožení.

Rozhodnutí, která člověk dělá ve vztahu ke své kariéře, významně ovlivňují i jeho osobní život. Pro kvalitní život je důležité, abychom se naučili realizovat i mimo pracovní oblast. To, že dokážeme svou práci doplnit i dalšími aktivitami, dává našemu životu širší rozměry a zvyšuje to také naši celkovou odolnost vůči neuropsychické zátěži. Důležité to je, zejména pokud pracujeme jako manažeři (Bedrnová, M., 2009).

Podle Tureckiové se rozvoj kariéry uskutečňuje plánováním kariéry jako aktivity jednotlivce směřující k nalezení „vlastní cesty životem“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků. Konkrétní naplňování může být podpořeno firmou, která ve formě řízení kariéry umožňuje rozvinout pracovníkovi jeho potenciál (Tureckiová, M., 2004).

Riegel, Rymeš a Štikar zmiňují fakt, že zejména v hospodářských organizacích bývá formování kariéry věnována značná pozornost. Hovoří se o víceméně řízeném procesu

rozvoje kariéry, v jehož průběhu organizace vybírá, hodnotí, připravuje a zařazuje zaměstnance tak, aby si vzhledem ke svým cílům zabezpečila dostatek kvalifikovaných a identifikovaných pracovníků. Aby došlo k úspěšnému naplnění profesní kariéry zaměstnance, je nutné vhodné sladění individuálních, firemních a společenských cílů (Riegel, K., Ryměš, M., Štikar, J., 1996).

Význam plánování kariéry zmiňuje i Bělohlávek, který uvádí, že v případě, že člověk přistoupí ke své životní dráze aktivně, může své kroky s ohledem jednak na dlouhodobé cíle (kariérové kotvy) a jednak na rozumné řešení své současné situace plánovat. K tomu slouží řada intervencí. Dojde k vytvoření strategického nástroje budování osobní kariéry – individuálního kariérového plánu –, který má čtyři úrovně:

- kariérová kotva,
- profese,
- zaměstnání,
- pozice.

Na každé z těchto úrovní se rozhoduje aktuální kariérový problém. Rozhodnutí vychází z:

- podoby předchozího stupně,
- individuálních podmínek jednotlivce,
- vnějších možností.

Na každé úrovni jsou pak důsledkem rozhodnutí individuální intervence – podrobný výklad není pro potřeby této práce nutné uvádět (Bělohlávek, F., 1994).

Bělohlávek uvádí, že kariérový plán je nutné posuzovat jako nástroj personální politiky organizace, který má poskytnout pracovníkovi pocit jistoty a umožnit jeho seberealizaci. Je považován za vyvrcholení procesu budování souladu mezi člověkem a organizací. Obsahuje požadavky personálního plánu na obsazení míst v organizaci včetně požadavků pracovního místa, jakož i kariérovou orientaci pracovníka (Bělohlávek, F., 1996).

Hroník upozorňuje, že i za předpokladu, že vybraní pracovníci (podle něj jde většinou o klíčové lidi na důležitých pozicích) setrvávají v podniku pět i více let, je možné vlastní plánování kariéry koncipovat maximálně na dobu tří let u plánů nástupnictví a u rozvojových plánů by neměl být přesažen horizont jednoho roku. Delší časy jsou v současné době nereálné a podle autora vedou k formulaci spíše přání, nikoli cílů (Hroník, F., 2007a).

Plánování kariéry se věnuje ve svém díle i Koubek, který uvádí, že plány pracovní kariéry společně s plány následnictví v pracovní funkci tvoří nedílnou součást plánů personálního rozvoje.

Upozorňuje na nutnost informování zaměstnanců o možnostech jejich kariérového růstu v organizaci a personálním rozvoji. Pokud nejsou výše uvedené požadavky splněny, může nejasná perspektiva přimět nejschopnější pracovníky k odchodu z organizace. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům následnictví ve funkcích.

V případě plánování pracovní kariéry jde vždy o individuální plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka s tím, že častěji se tento druh plánování používá v případě nedělnických kategorií pracovníků, zejména pak v případě manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů.

Koubek uvádí čtyři kroky plánování pracovní kariéry:

- pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle,
- organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka,
- pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat,
- pracovník a jeho nadřízený (personalista) se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů (Koubek, J., 2006).

Podle Armstronga je plánování kariéry rozhodující součástí jejího řízení. Uvádí, že plánování kariéry je nejen pro manažery, ale také pro úspěšné osoby. V této souvislosti však upozorňuje na skutečnost, že posedlost úspěšnými osobami, s nimiž se počítá na důležitější práci, a rychle povyšovanými lidmi může vést k zanedbávání většiny zaměstnanců, kteří také potřebují být motivováni a povzbuzováni (Armstrong, M., 1999).

S tím souvisí i procedury plánování kariéry – jsou vždy založeny na tom, co organizace potřebuje, ale musí brát v úvahu i to, že potřeby organizace nebudou uspokojeny, pokud budou zanedbávány individuální potřeby. V této souvislosti se v literatuře setkáváme s pojmem psychologická smlouva, která je jednoduše definována jako nepsaná shoda ve vzájemných očekáváních podniku a pracovníků (viz např. Bedrnová, M., 2009).

Armstrong zdůrazňuje při plánování kariéry nutnost brát v úvahu, že členům organizace by se mělo dostat uznání jako jednotlivcům s jedinečnými potřebami, přáními a schopnostmi, dále, že jedince lépe motivuje organizace, která kladně reaguje na jejich aspirace a potřeby (Armstrong, M., 1999).

Bedrnová uvádí šest faktorů, které je nutné vzít v potaz při rozhodování o pracovním zařazení:

- osobní kvality (schopnosti, dovednosti, znalosti, temperament, charakter, motivace),

- naše očekávání,
- konkrétní pracovní zařazení,
- pracovní podmínky (finanční ohodnocení, pracovní prostředí, spolupracovníci),
- osobnost přímého nadřízeného,
- organizační kultura (Bedrnová, M., 2009).

V souvislosti s plánováním kariéry se objevuje v odborné literatuře také pojem konzultace o kariéře. Jde o konzultace, které probíhají na základě hodnocení pracovního výkonu, z něhož vycházejí podklady pro konzultace mezi jedinci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci by tak měli získat příležitost diskutovat o svých aspiracích s nadřízenými. Nadřízení by získali příležitost se k těmto věcem vyjádřit a předložit své vlastní návrhy týkající se rozvoje specifické kariéry v souladu s celkovým programem jejího řízení.

Armstrong upozorňuje na skutečnost, že konzultace o kariéře je kvalifikovaná práce, a bezprostřední nadřízení proto nejsou vždy nejvhodnější osobou. Proto mají některé organizace zvláštní specialisty, jejichž jedinou prací je poskytovat služby v oblasti konzultací o kariéře (Armstrong., M., 1999).

Metody plánování kariéry

„Rozvojový plán je základní metodou plánování kariéry. Kariérový plán považuji za synonymum, nikoli jinou kvalitu, protože kariéru lze chápat jako pohyb všemi možnými směry.“ (Hroník, F., 2007a, str. 103)

Plány osobního rozvoje mají ústřední pozici při budování kariéry, neměly by být vytvářeny personalistikou, ale jsou záležitostí dohody mezi manažerem a pracovníkem, který by je měl rovněž vypracovat. V případě potřeby mu poskytuje pomoc příslušný manažer. Jejich obsahem jsou kroky, které pracovník navrhuje v zájmu svého vzdělávání a rozvoje. Pracovník tak přebírá odpovědnost za formulování a realizaci plánu, přičemž při jeho realizaci mu pomáhá organizace a manažer (Koubek, J., 2004).

Hroník v této souvislosti zmiňuje také pojem dohoda o rozvoji. Upozorňuje však, že tato dohoda nemá podobu rozvojového plánu, který má strukturu cíl – úkoly – metody – měření a do něhož je rozpracována. Upozorňuje na skutečnost, že rozvoj není jako trénink (Hroník, F., 2006).

Obvyklou součástí rozvojových plánů bývají i plány zastupitelnosti, personálních rezerv a nástupnictví, někdy i rotací. Jsou rozpracováním možného pohybu dvěma směry v kariéře: získávání dalších odborností a postup v hierarchii (Hroník, F., 2007a).

Plánování následnictví si ve své práci všímá i Armstrong. Upozorňuje na to, že cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí uvolněných pracovních míst nebo na obsazení funkcí, k jejichž vytvoření může v budoucnosti dojít.

V souvislosti s tématy plánů osobního rozvoje upozorňuje na fakt, že plán poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat nejen formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit.

Účelem plánu osobního rozvoje pak je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb kariéry a pak je součástí procesu a rozvoje kariéry (Armstrong, M., 1999).

3.2.7 Řízení kariéry

Armstrong uvádí, že *„řízení kariéry tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry profiluje růst, postup jedince v organizaci v souladu s kritickým zhodnocením potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků na straně druhé. Plánování následnictví v manažerských funkcích má pokud možno zajistit, aby organizace měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb.“* (Armstrong, M. 1999, str. 575)

Řízení kariéry má podle něj tři obecné cíle:

- zabezpečit, aby byly v organizaci uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích,
- poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, kterých mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout,
- poskytnout lidem majícím příslušný potenciál vedení a podporu, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím.

Při řízení kariéry je nutné sladit potřeby firmy s potenciálem konkrétních jedinců, které mohou být odlišné.

Politika řízení kariéry se týká následujících oblastí:

- rozhodování o formování nebo získávání manažerů:
Organizace se musí rozhodnout, do jaké míry bude formovat a pěstovat své vlastní manažery (politika povyšování z vlastních zdrojů). Může je získávat také z vnitřních zdrojů nebo se bude muset zásobit talenty z vnějšku v souvislosti s možným budoucím deficitem manažerů.
- krátkodobá nebo dlouhodobá politika:
Orientace na krátkodobý výkon – organizace získávají a vzdělávají vysoce výkonné pracovníky, kteří jsou dobří na svých současných pracovních místech a podle toho jsou také odměňováni. Promyšlené vzdělávání manažerů pro budoucnost je

považováno za ztrátu času, orientace na dlouhodobé plány – používají organizace, které věří v dlouhodobé plánování kariéry a vytvářejí vysoce strukturované metody jejího řízení. Provádějí propracované hodnocení pracovního výkonu a pracovního potenciálu, vyhledávají talenty nebo zjišťují, zda v podniku talenty existují, realizují programy pro vysoce úspěšné jednotlivce, dlouhodobá flexibilita – zaměstnavatelé se v tomto případě soustřeďují na současný pracovní výkon a přitom připravují lidi na postup vpřed. Uznávají do jisté míry stejné postoje jako zaměstnavatelé orientovaní na krátkodobý výkon, ale uvědomují si, že je nutné zjišťovat potenciál lidí a rozvíjet jej pomocí vzdělávání, které se neorientuje jen na práci na stávajícím místě, ale promyšleně rozšiřuje zkušenosti pomocí rotace práce nebo změny dráhy kariéry.

Krátkodobý systém bude častěji spíše v malých podnicích s organickou strukturou, kde forma vyplývá z funkce a organizace je proměnlivá a flexibilní. Dlouhodobější systém je častěji ve velkých byrokratických, mechanistických typech organizací, kde je možné dělat přesné předpovědi budoucích potřeb a kde existuje plynulý postup po žebříčku vzhůru. Dlouhodobější flexibilita se pak prosazuje v organizacích, které nespádají do žádné z výše uvedených kategorií.

- specialisté nebo všestranní lidé:
Politika řízení kariéry by měla brát v úvahu to, do jaké míry se organizace orientuje na formování dokonalejších specialistů nebo zda přikládá stejný nebo větší význam formování přiměřeného počtu všestranných lidí, kteří jsou schopni přejít do funkcí v řízení a správě podniku.

V každém podniku existuje směs těchto kategorií, úkolem personální politiky je vytvořit duální strukturu kariéry s kariérou pro čisté specialisty, kteří budou odměňováni podle svého odborného přispění, a nikoliv podle svého postavení v hierarchii řízení.

„Neexistuje žádné univerzální pravidlo, které by říkalo, že špičkový specialista, který není manažerem a nechce jím být, musí být placen hůře než někdo, kdo náhodou má potřebné dovednosti a sklony k tomu, aby se vydal na manažerskou dráhu.“ (Armstrong, M., 1999, str. 581)

- zacházení s manažery, kteří se dostali do fáze stagnace kariéry:

Tato problematika se týká spíše organizací, v nichž došlo k redukcí počtu úrovní řízení a kde byly zrušeny pracovní funkce středního managementu. Někteří z těch, kteří v organizaci zůstanou, mohou dále efektivně pracovat, jiní se však nemusí s novou situací smířit, přestanou být produktivní a mohou podniku dokonce škodit. V takovém případě Armstrong doporučuje podniknout kroky k přebudování jejich kariér, aby měli nadále podnětnou práci, i když ne na manažerském postu. Jiným je potřeba dodat odvalu k tomu, aby začali svoji novou kariéru jinde. V tomto směru

doporučuje zřízení poradenské služby pomocí specializovaných interních či externích konzultantů (Armstrong, M., 1999).

Tureckiová uvádí následující cíle řízení kariéry:

- na úrovni jednotlivce – rozvoj pracovní motivace zaměstnanců, kteří mohou dobře odhadovat svoji perspektivu v podniku a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního (lidského) potenciálu;
- na úrovni firmy – trvalý rozvoj jejího lidského kapitálu a zajištění kontinuity řídicích procesů (plánováním a zajišťováním nástupnictví v manažerských funkcích) (Tureckiová, M., 2004).

Bělohlávek popisuje následující nástroje řízení kariéry v organizacích:

- a) development center – zaměřuje se na odhalení potenciálu pracovníků vzhledem k jejich možné budoucí kariéře, výsledky development centra slouží k projektování kariéry i osobního rozvoje jednotlivců (na rozdíl od tzv. Assessment Center, které slouží přímo k výběru konkrétních jedinců); význam development center vyzdvihuje i Armstrong, který v nich vidí významný nástroj ke konzultacím o kariéře a k plánování kariéry (Armstrong, M., 1999);
- b) plány náhrad (personálních záloh) – vychází z principu, že pro každou vedoucí funkci by měl být stanoven náhradník;
- c) kariérové plány – slouží k systematickému řízení kariéry pracovníků k dosažení kompetencí požadovaných v cílové funkci; je to zároveň motivace pracovníka k jeho dalšímu rozvoji;
- d) kariérové konference – charakter manažerské schůzky, kde se projednává potenciál a možnosti konkrétních pracovníků (podle Bělohlávek, F., 2006).

Podle Mayerové a Růžičky je na příkladu hospodářské organizace řízení kariéry definováno jako „*řízení kariéry je proces, ve kterém hospodářská organizace vybírá, hodnotí, připravuje a rozmisťuje stávající zaměstnance tak, aby úspěšně zvládala stanovené úkoly a měla k tomu potřebné množství výkonných, dynamických a stabilizovaných pracovníků.*“ (Mayerová, M., Růžička, J., 2000, str. 96)

Autoři dále uvádějí, že koncepce profesní kariéry zaměstnanců v hospodářské organizaci je vždy nesena určitým obecným principem:

- princip seniority – vychází z představy, že čím déle člověk v organizaci pracuje, tím více má zkušeností a žádoucích pracovních návyků, tím více je s organizací identifikován,
- princip výkonnosti a zkušeností – vychází z významu výkonového potenciálu a pracovní zkušenosti zaměstnance. Pracovníci s trvale vysokým výkonovým standardem mají přednost při obsazování volných míst ve vyšších funkcích,
- zájem organizace o zaměstnance a péče o ně – posiluje úlohu sociální politiky organizace, pozornost je věnována hodnocení výkonu a chování pracovníka.

Výsledky tohoto hodnocení konkretizují výstupy sociální politiky organizace (zdravotní péče, stravování, rekreace atd.). Vychází se z předpokladu, že u pracovníků tato koncepce zdůrazňuje sociální a ekonomické jistoty a podněcuje jejich aktivitu prospěšnou pro organizaci,

- koncepce vycházející z modelu participativních řízení – klade důraz na posunutí zaměstnance do pozice aktivního činitele či účastníka rozvoje celé organizace (Mayerová, M., Růžička, J., 2000).

V souvislosti s řízením kariéry se v literatuře setkáváme také s pojmy talent a talent management.

3.2.8 Talent a talent management

Hroník k definicím pojmů talent a talent management uvádí, že v současnosti převažuje názor, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se též vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit. K tématu talent management uvádí, že talent management je potřeba odlišit od odborné přípravy. Odborná příprava je úzce zaměřená na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejrychleji zastávat pozici, na které je nebo do které bude v dohledné době zařazen. (Hroník, F., 2007a)

Podle Hroníka je rovněž nutné odlišit talent management od adaptačního procesu (orientace), který je zaměřen na všechny pracovníky vstupující do organizace.

Uvádí rovněž podmínky, které je nutné dodržet k tomu, aby byl talent management pro firmu výhodný a efektivní:

- talentům necháme otevřené dveře pro vstup na jakékoliv pozice,
- nevytváříme z talentů privilegovaný elitní klub, „smetánku“,
- jsme jim schopni nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet.

Proces talent managementu začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilosti.

Kde však talenty vyhledávat? „*Talent spíše najdeme ve vlastní kuchyni než pod mostem v cizím městě.*“ (Hroník, F., 2007a, str. 111)

I přes toto konstatování však autor uvádí výčet dalších externích zdrojů, kde je možné vyhledávat talenty:

- vysoké školy – firmy přímo ovlivňují obsah studia konkrétního jednotlivce, sponzoringem například iniciují zřízení konkrétního učebního předmětu, přednášejícími mohou být i experti z firmy, kteří mohou studenty sledovat,

- armáda – budoucí velitelé budou muset mít prokazatelně manažerské schopnosti, armádní specialisté pak přijdou do styku s technologiemi, které se mohou uplatnit i v civilním sektoru,
- výkonnostní sportovci – kvůli několikaletému vytváření návyků, které jsou potřebné pro úspěšné působení ve firmě,
- manažeři neziskových organizací – tyto organizace, mnohdy s celosvětovou působností, musí být rovněž kvalitně manažersky řízeny,
- dodavatelé – z důvodu znalosti firmy z pohledu dodavatelského.

Pro vyhledávání talentů se využívá následujících metod:

- fungující systém hodnocení,
- účast v projektech,
- development center,
- 360° zpětná vazba,
- měření potenciálu, nominace (Hroník, F., 2007a).

Autoři Pellant a Thorne hovoří v souvislosti s talent managementem/rozvojem talentu o tom, že talent lze řídit těžko. Podle nich se pohybuje v blízkosti podniku a často, dřív než si to uvědomíme, zmizí z dohledu (Pellant, A., Thorne, K., 2007).

Hroník rovněž upozorňuje i na skutečnost, že identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti totiž nejsou pro ostatní neznámými osobami, a proto jejich výběr musí být vnímán jako spravedlivý. Proto je vhodné do něj zapojit i spolupracovníky. Podotýká, že je důležité, aby měl nominovaný co nejširší podporu a nejednalo se jen o rozhodnutí přímého nadřízeného.

Zdůrazňuje, že řízení kariéry a talent management je něco, co obvykle pokrývá menšinu populace firmy, přesto by podle něj nemělo docházet k vytváření bariér mezi touto „elitní skupinou“ a zbytkem zaměstnanců (Hroník, F., 2007a).

Pellant a Thorne k tomuto uvádějí, že v jakékoliv diskusi je nutné klást důraz na rozvoj každého jednotlivce. Žádná organizace by neměla věnovat svoji pozornost na rozvoj pouze určité části svého lidského kapitálu, je nutné rozpoznat potřeby různých jednotlivců v její komunitě (Pellant, A., Thorne, K., 2007).

Programy talent managementu mají směřovat především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a napříč celou firmou.

S výše uvedeným souvisí i následné aktivity. Získanému jedinci je potřeba učinit nabídku, kontrakt, který má spíše psychologickou povahu a jasně formuluje závazky na obou stranách. Tento psychologický kontrakt musí být vyvážený. Musí být pojatý tak, že z něj nevyplývá automatická záruka kariéry, ani neznamená žádné úlevy v práci

samotné. Může dojít dokonce i k situaci, že účast v tomto programu na začátku znamená dokonce i jisté zpomalení kariéry, neboť ti, kteří do programu talent management nevstoupí, mohou mít zpočátku rychlejší kariérový postup, později je však „talenti“ mohou, ale také nemusí předběhnout (podle Hroník, F., 2007a).

„Talent management není zárukou, ale příležitostí, která zvyšuje pravděpodobnost uplatnění se ve firmě v ceněné pozici. Je třeba to vybraným lidem „prodat“ jako příležitost, která je pro ně. Při každém prodeji jde vlastně o „něco za něco“. Je třeba jasně a vyváženě formulovat, co od vybraného talentu požadujeme a chceme.“ (Hroník, F., 2007a, str. 113)

Talent management obsahuje dva typy programu:

- trainee programy – účastníci vybraní do tohoto programu se obvykle stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu, s každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, přičemž běžná délka programu trvá půl roku až rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt;

Lidé, kteří se do trainee programu přihlásili, prochází nejdříve náročným výběrovým řízením, po němž následuje Assessment Center. Teprve po jeho úspěšném absolvování jsou vybraní jedinci do programu zařazeni.

- talent development – je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a kredit, zároveň stojí na počátku své kariéry a potřebují si najít směr.

Talent development tak může mít čtyři podoby, které jsou podle Hroníka aplikovatelné spíše ve velké mezinárodní firmě, u malých firem je struktura jednodušší:

- mezinárodní program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- lokální program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- mezinárodní program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření,
- lokální program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření.

V rámci těchto programů dochází k využívání různých metod, jakými jsou například rotace a stáže (Hroník, F., 2007a).

Hroník dále v souvislosti s řízením kariéry uvádí dva koncepty – řízení diverzity a řízení interní mobility – a zdůrazňuje, že talent management a řízení kariéry musí přispívat k diverzitě a vnitřní mobilitě, přičemž vyzdvihuje význam vnitřní mobility zejména pro organizace s plochou organizační strukturou, v nichž není kam růst. Všímá si srovnání, které spočívá ve vyjádření míry, kolik pozic bylo obsazeno nově interními lidmi a zároveň ve vztahu k samotným pracovníkům a jaký je průměrný počet zastávaných pozic během celé kariéry pracovníka v organizaci.

Řízení kariéry a talent management se dotýká také problematiky pružné pracovní síly, která je připravena reagovat na prostředí změn. Programy řízení kariéry a talent managementu jsou také velmi těsně spjaty s hodnocením výkonnosti. Díky tomuto spojení jsou programy talent managementu a řízení kariéry propustné – do programu lze vstoupit či z něj vystoupit na základě reálné výkonnosti (Hroník, F., 2007a).

K uskutečnění výše uvedených plánů slouží nejčastěji následující aktivity:

- tréninkové programy,
- projekty,
- individuální koučink,
- mentoring,
- stínování,
- stáže,
- obohacovací práce.

Hroník uvádí, že mentoring je oblíbeným nástrojem řízení kariéry a může mít mnoho podob, nejrozšířenější je založena na následujících předpokladech:

- uplatnění principu seniority (mentor je v organizaci respektovaný, používá vysoký kredit),
- uplatnění principu exterritoriality (v tomto případě není mentor ze stejné organizační jednotky),
- mentor není přidělený, vztah je závislý na vzájemné volbě.

Při mentoringu vzniká trojúhelník (mentor, mentorovaný, nadřízený), kde se přirozenou dynamikou vytváří koalice dvou proti jednomu. Při mentoringu má tendenci k vytvoření koalice mentorovaný, a to se svým mentorem.

Aby k této koalici nedocházelo, je třeba přijmout určitá pravidla:

- pravidlo informování nadřízeného o cílech,
- pravidlo diskrétnosti obsahu,
- pravidlo nevtahování nepřítomných.

Tato pravidla umožňují, že je možné řešit jen vlastní problémy, za které si bere mentorovaný zodpovědnost. Nadřízený je informovaný o tom, jak mentoring probíhá, ale bez sdělování podrobností.

Jiným typem aktivity je koučink.

V organizaci se uplatňuje princip mentora a kouče, z nichž každý má jinou roli a poněkud odlišné vlastnosti:

- mentor – moudrý, zkušený, zralý, je vzorem; radí, poskytuje hotové informace/odpovědi; takřka výhradně je z prostředí organizace,
- kouč – akční, výkonný, dává akční a učící se otázky, je příkladem ve výkonnosti a může být i externí.

Při metodě individuálního koučinku se vychází z předpokladu, že individuálním koučem je osoba, která stojí vně organizace (Hroník, F., 2007a).

V souvislosti s řízením kariéry je nutné zmínit i tzv. Assessment Center, který slouží nejen k diagnostikování zaměstnanců, ale je považován i za nástroj, který je možné používat také k hodnocení a rozvoji stávajících zaměstnanců a při budování týmů.

Tento nástroj je využíván hlavně ve velkých a zahraničních firmách (viz Evangelu, J., 2009).

Zajímavý a poněkud netradiční náhled na výše uvedenou problematiku prezentují ve své práci autoři Pellant a Thorne (2007), kdy upozorňují na skutečnost, že jedním z aktuálních problémů je, že rozvoj talentů je často podřízen různorodým taktikám či strategiím řízení lidských zdrojů. Zřídka je vytvořen jednotný, koordinovaný přístup, sdílený všemi pracovníky organizace. Zásadní roli v rozvoji talentů hraje tým odpovědných vyšších pracovníků a struktura managementu.

Dále upozorňují, že organizace mají často snahu zavádět postupy, jak rozvíjet nadání, ale skutečný úspěch podle nich přináší, podaří-li se zaujmout srdce a hlavy jednotlivců. Organizace, které v tomto směru dosáhly značných úspěchů, jsou ty, u nichž se vize a hodnoty firmy shodují se stejnými u jednotlivců. Při hledání účinného postupu rozvoje talentů se pak musí přistoupit k jiným metodám.

Autoři dále zpochybňují přesvědčení firem, že řízení talentů je zahájeno, když se stanoví systém jasně daných kroků nebo postup, jak řídit talenty. Rozvoj talentů podle nich závisí však hlavně na tom, dojde-li k vytvoření kultury založené na sdílených hodnotách a důvěře. Jednotlivci potřebují cítit, že jsou oceňováni a že jejich příspěvek má význam. Podle nich dále nelze nadané lidi jednoznačně utřídít podle určitého systému, neboť jsou nadaní mnoha způsoby (Pellant, A., Thorne, K., 2007).

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika akciové společnosti Škoda Auto

4.1.1 Historie Škoda Auto, akciová společnost

Historie akciové společnosti Škoda Auto (dále jen Škoda Auto) začala již počátkem prosince roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement zahájili výrobu vlastních jízdních kol, která tehdy pojmenovali Slavia. Ještě v roce 1899 přibyla výroba motocyklů. Od roku 1905 začaly ve výrobním programu firmy Laurin

a Klement nahrazovat motocykly automobily a v roce 1925 se podnik sloučil se Škodovými závody v Plzni.

Od roku 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vyčlenila, vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP).

Po roce 1945 byla společnost přeměněna na národní podnik s označením AZNP Škoda, který zaujal monopolní postavení ve výrobě vozidel v Československu.

První vozy inovovaného typu Popular 1101 s dvoudveřovou karosérií Tudor přišly na trh na jaře 1946.

Od roku 1952 vyráběl podnik modely Škoda 1200 včetně jeho užitkových verzí a od roku 1954 model Škoda 440 známý jako Spartak.

V roce 1959 se objevily nové typy – Octavia a Felicia, v roce 1964 se představil model Škoda 1000 MB, jehož výroba byla zahájena ve zcela novém závodě v Mladé Boleslavi. „Embéčko“ pak vystřídal o pět let později vozy Škoda 100/110.

Na brněnském veletrhu byl v roce 1976 představen nový model Škoda 105/120. Vůz dostal novou karoserii a interiér. Jeho výroba pak pokračovala přes různé dílčí inovace až do roku 1990.

Československé hospodářství poválečné socialistické doby vycházející z tradičních výrobních postupů a úspěšné minulosti si přes zásahy plánovaného hospodářství podrželo relativně dobrý standard, jenž pozbyl své platnosti teprve nástupem nových technologií v západním světě na konci šedesátých let. Počátkem sedmdesátých let nastala permanentní stagnace hospodářského systému, která poznamenala také mladoboleslavské automobilové závody, a to i přes jejich vedoucí postavení na východoevropském trhu.

Nový průlom zaznamenala výroba teprve se zavedením modelové řady Škoda Favorit v roce 1987.

Po politickém převratu v roce 1989 začala vláda Československé republiky a vedení firmy Škoda v Mladé Boleslavi hledat v nových podmínkách tržního hospodářství silného zahraničního partnera, který by zajistil svými zkušenostmi a investicemi mezinárodní konkurenceschopnost. V prosinci 1990 se vláda rozhodla pro spolupráci s německým koncernem Volkswagen.

Dne 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný podnik Škoda, automobilová a.s., jenž se stal vedle firem VW, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu.

4.1.2 Profil společnosti

Škoda Auto se může jako jedna z mála automobilových firem pochlubit více než stoletou nepřerušenou tradicí výroby.

Jen za období spojení s koncernem Volkswagen se do dubna 2009 vyrobilo přes sedm milionů automobilů. Firma ztrojnásobila svoji produkci, vybudovala rozsáhlou obchodní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích. Za tuto dobu zároveň výrazným způsobem rozšířila výrobní portfolio a posílila image samotné značky, která se stala respektovaným partnerem světových automobilových výrobců.

V roce 2009 prodala Škoda Auto přes přetrvávající negativní trendy na světových automobilových trzích 684 200 vozů.

Svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nových členských států Evropské unie a je nejvýznamnějším exportérem České republiky. Díky provozovaným aktivitám se stává globálním hráčem na více než sto trzích ve světě.

Automobilka zaměstnává celkem přes třicet tisíc lidí a podílí se na rozvoji regionů, ve kterých působí.

Skupina Škoda Auto je stoprocentně vlastněna společností Volkswagen International Finance N. V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemí, která je nepřímo stoprocentní dceřinou společností společnosti Volkswagen AG.

Skupinu Škoda Auto tvoří kromě mateřské společnosti ještě její plně konsolidované dceřiné společnosti:

- Škoda Auto Deutschland GmbH, podíl Škoda Auto 100 %,
- ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., podíl Škoda Auto 100 %,
- Skoda Auto Polska S. A., podíl Škoda Auto 51 %,
- Skoda Auto India Private Ltd., podíl Škoda Auto 100 % a
- přidružená společnost OOO Volkswagen Rus, podíl Škoda Auto 32,9 %.

Společnost Škoda Auto vyrábí v roce 2010 celkem pět modelových řad v provedení Fabia, Fabia Combi, Roomster, Octavia, Octavia Combi, Superb, Superb Combi a Yeti. Vedle těchto hlavních modelových řad stále pokračuje pod názvem Octavia Tour a Octavia Combi Tour výroba první generace Octavie z roku 1996.

Tradiční výrobní závody mateřské společnosti Škoda Auto se nacházejí v České republice – v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách.

Skupina Škoda Auto má dále k dispozici montážní závody v ruské Kaluze a v indickém Aurángabádu.

Vedle vlastních výrobních a montážních závodů dlouhodobě spolupracuje s partnerskými závody v Solomonovu (Ukrajina), VW Bratislava (Slovensko) a v Ust' Kamenegorsku (Kazachstán). Na základě licenční smlouvy se vozy značky Škoda vyrábějí od března 2007 rovněž v závodě VW v Šanghaji (Čína).

4.1.3 Výhled do budoucnosti

Hlavním cílem skupiny Škoda Auto bude s ohledem na přetrvávající nepříznivou situaci v celosvětovém automobilovém průmyslu a na automobilových trzích udržet ekonomickou výkonnost, neboť se značka vyvíjí lépe než celkový světový automobilový trh a je nejrychleji rostoucí značkou koncernu Volkswagen.

Ve střednědobém horizontu plánuje investovat prostředky do produktových investic souvisejících s novými modely či komponenty, eventuálně na nutnou obnovu nebo modernizaci.

Stranou nezůstane ani rozvoj strategických a klíčových trhů, kde se nachází velký potenciál (Rusko, Indie, Čína). Bude se snažit využít všechny odbytové šance a vysokou výrobní flexibilitu spojenou s nákladovou disciplínou. Strategickým cílem v oblasti produktů je představit každoročně jeden nový model.

4.1.4 Organizační struktura firmy

Statutárním orgánem společnosti je v současné době sedmičlenné představenstvo, které řídí její činnost podle konkrétních odborných oblastí (každá oblast je vedena jedním členem představenstva):

- oblast předsedy představenstva: předseda představenstva zodpovídá za jemu podřízené odborné oblasti – management produktů, rozvoj podniku a firemní strategie, řízení zahraničních projektů, podniková komunikace, řízení kvality, interní audit (revize), optimalizace výrobních nákladů a hlavní sekretariát;
- oblast ekonomie a financí: poskytuje efektivní finanční management společnosti, přičemž k zajištění její hospodářské stability úzce spolupracují útvary controllingu, vedení účetnictví a správy finančních prostředků. Oblast ekonomie dále zajišťuje provoz informačních systémů, optimalizaci interních procesů a struktury, je rovněž zodpovědná za správu právních záležitostí;
- oblast nákupu – její činnost je úzce spjata s oblastí ekonomie a financí, zajišťuje nákup výrobního materiálu, režijního materiálu, investic a služeb;
- oblast prodeje a marketingu – tato oblast je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství, zajištění poprodejního servisu výrobků na všech odbytištích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad. Stanovuje prodejní cíle, tvoří image značky na stávajících a nových trzích a je zodpovědná za prezentaci firmy na mezinárodních veletrzích a výstavách;

- oblast výroby a logistiky – zajišťuje výrobu hotových a rozložených vozů, výrobu náhradních dílů, agregátů a jejich komponentů, výrobu nářadí a přípravků;
- oblast technického vývoje – koordinuje vývoj designu vozu, vývoj karoserie, interiéru, podvozku, agregátů, elektřiny a elektroniky. Řídí vývojové procesy vztahující se k projektům a stanovuje jejich termínové a finanční rámce;
- oblast řízení lidských zdrojů – viz následující kapitola.

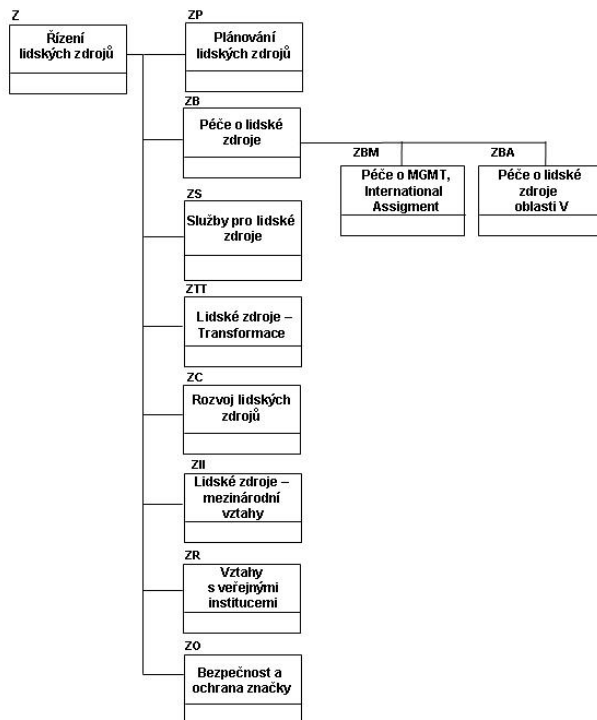
4.2 Řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto a.s.

K orientaci v tematice personální práce a ve zpracovávané problematice kariérového rozvoje ve Škoda Auto byly získány a následně zpracovány informace a data ze studia a rozboru následujících interních dokumentů (viz metodika práce, kapitola 2.2):

- sdělení představenstva společnosti Škoda Auto a.s.,
- sdělení člena představenstva oblasti řízení lidských zdrojů,
- interní materiály jednotlivých odborných oblastí Řízení lidských zdrojů (například výstupy z jednání grémia nazvaného Personal-Steuerkreis, výstupy z porad oblasti řízení lidských zdrojů),
- procesní a organizační dokumentace oblasti Řízení lidských zdrojů v podobě organizačních norem, metodických pokynů a popisů procesů schválených představenstvem firmy,
- výsledky externích a interních průzkumů zaměřené na motivační klíčové priority, na základě nichž dochází k vytváření nebo úpravám adekvátní nabídky rozvojových a stabilizačních programů (například průzkum společnosti Hay Group, projekt HR Inkubátor, Feedback Škoda Day apod.).

Dalším zdrojem informací byl firemní intranet a příslušné stránky oblasti Řízení lidských zdrojů. Nelze opomenout ani Kolektivní smlouvu uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

4.2.1 Struktura oblasti řízení lidských zdrojů a její činnosti



Podle firemního intranetu se oblast Řízení lidských zdrojů charakterizuje jako „strategický partner pro dosahování cílů společnosti“. K dosažení těchto cílů poskytuje následující personální služby:

- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- péči o zaměstnance: vedení personální administrativy, poradenství zaměstnancům, podpora manažerů při vedení týmů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů,
- sociální služby pro zaměstnance,
- programy podpory zdraví,
- podporu inovací a zlepšovatelství,
- interní komunikaci se zaměstnanci,
- ochranu a bezpečnost závodu,
- vztahy s veřejnými institucemi a investiční pobídky.

Z rozboru struktury oblasti Řízení lidských zdrojů a studia dokumentů, v nichž jsou konkretizovány popisy činností jednotlivých odborných celků, vyplývá, že o zajištění výše uvedených činností se starají následující útvary:

- Plánování lidských zdrojů

Útvar Plánování lidských zdrojů se zabývá tvorbou mzdových systémů, plánováním personálu a personálních nákladů, pracovně-právním poradenstvím a aplikací zákonů a pracovně-právních předpisů do vnitropodnikových ustanovení a směrnic.

Jednou z hlavních činností tohoto útvaru je i odměňování všech zaměstnanců, odměňování týmové práce a hodnocení pracovních pozic a jejich pracovních činností.

- Péče o lidské zdroje

Útvar Péče o lidské zdroje je kontaktním místem pro vedoucí pracovníky a zaměstnance společnosti a prostřednictvím HR business partnerů plní funkci poradce pro manažery a zaměstnance ve všech záležitostech týkajících se oblasti lidských zdrojů.

Podle vyjádření manažerky útvaru na odborné konferenci o managementu lidských zdrojů pořádané společností *Economia* v červnu 2009 v Praze je „*rolí HR business partnerů (ve Škoda Auto – pozn. autorky) poskytovat vedoucím a zaměstnancům personální poradenský servis a řešit jejich operativní požadavky*“, společně s jejich úlohou jako pomocníků při správném a efektivním využití lidských zdrojů.

Hlavní náplní práce útvaru je péče o tarifní zaměstnance, péče o management, péče o české zaměstnance vyslané do zahraničí, péče o zahraniční zaměstnance vyslané koncernem do Škody Auto a nábor, včetně personálního marketingu.

Útvar se rovněž stará o pracovně-právní vztahy managementu, zajišťuje povolávání do managementu (individuální poradenství při procesu povolávání, vedení personálních pohovorů), mzdovou politiku, zajištění sociálního a zdravotního programu pro management a samotný personální rozvoj managementu.

Dále zajišťuje personálně-administrativní činnosti spojené se vznikem, změnou a zánikem pracovního poměru, vyhotovení pracovních smluv a jejich změn, mzdové změny zaměstnanců, jejich zařazení a hodnocení výkonů.

Na základě plánované potřeby pracovních sil a definovaných kompetenčních profilů pro pracovní místa zajišťuje získávání a výběr pracovníků z externích a interních zdrojů. Jedním z nástrojů je tzv. Burza pracovních míst jako zdroj interních uchazečů. Pro externí uchazeče pak přichází v úvahu nástroje personálního marketingu (inzerce, náborové akce na školách aj.).

- Služby pro lidské zdroje

Útvar Služby pro lidské zdroje poskytuje a rozvíjí aktivity pro zaměstnance zaměřené zejména na sociální oblast (sociální služby a zaměstnanecké výhody), podporu při řešení bytové situace, dopravu do zaměstnání a zajištění stravování.

Mezi další pracovní činnosti patří vytváření podmínek pro udržení a zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců.

Zodpovídá rovněž za vzdělávání žáků na středním odborném učilišti a na soukromé vysoké škole.

- Rozvoj lidských zdrojů

Úkolem útvaru Rozvoj lidských zdrojů je zajistit veškeré školicí aktivity pro zaměstnance firmy. Zaměřuje se na vytváření výukových programů šitých na míru pro jednotlivé cílové skupiny, organizuje přímo školení na místě pracoviště, připravuje školení zaměstnanců v předstihu před příchodem nových technologií, poskytuje poradenské služby.

Soustředí se rovněž na rozvoj univerzálně využitelných zaměstnanců, vysoce specializovaných v jednom či dvou oborech, dále pak na rozvoj jejich iniciativy, mobility, lidských kvalit a příslušnosti k podniku. Vytváří interaktivní multimediální výukové programy.

Z hlediska zaměření této diplomové práce je důležitá činnost skupiny pod názvem Analýza potenciálu.

Tato skupina realizuje výběrová řízení formou Assessment Center (dále jen AC) pro cílové skupiny kandidáti do managementu, koordinátoři, mistři, týmoví koordinátoři, trainees (nevytváří však metodiku AC, která je z důvodu internacionalizace kompatibilní s metodikou koncernu Volkswagen).

Skupina rovněž poskytuje podporu a poradenství pro vedoucí zaměstnance v personálním rozvoji jejich podřízených a také talentovaných studentů vysokých škol (formou Development Center).

Formou nominačních pohovorů rovněž provádí poradenství kariérového růstu, zprostředkovává individuální koučování pro management, organizuje Feedback 360 a zajišťuje tréninky pozorovatelů pro AC a Development Center.

Do působnosti útvaru Rozvoj lidských zdrojů patří také tzv. Nadoborná příprava, jejímž stěžejním posláním je programové rozvíjení všech kategorií zaměstnanců v nadoborných dovednostech v souladu s firemními potřebami a s ohledem na jejich potenciál, dále tvorba rozvojových programů a akcí „šitých“ na míru pro jednotlivé cílové skupiny. Skupina také metodicky podporuje celofiremní projekty zaměřené na pozitivní ovlivňování firemní kultury a garantuje a řídí procesy rozvojových opatření pro různé cílové skupiny (např. mentoring, projektová práce atp.).

Do Rozvoje lidských zdrojů patří i skupina Technické přípravy, která zajišťuje školení v oblasti automatizace, konstrukčních software, autoelektroniky a různé druhy technického poradenství.

- Vztahy s veřejnými institucemi

Hlavním úkolem tohoto útvaru je vytváření a dlouhodobé rozvíjení vztahů s představiteli veřejné správy a zájmových organizací na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Do činností útvaru patří i získávání státních podpor a podpor z fondů Evropské unie.

Do oblasti řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto je včleněn i útvar Bezpečnost a ochrana značky, jehož cílem je ochrana osob, dále hmotného a nehmotného majetku společnosti. V tomto útvaru působí samostatný hasičský záchranný sbor, patří sem civilní obrana, ochrana hlavního závodu v Mladé Boleslavi a pobočných závodů ve Vrchlabí a Kvasinách. Zvláštní složkou je ochrana vývoje, která poskytuje metodickou pomoc při zajištění udržení tajemství při zacházení s utajovanými skutečnostmi.

Oblast Řízení lidských zdrojů je zodpovědná rovněž za řízení personálních útvarů v dceřiných společnostech – viz bod 4. 2 – a vypracovává koncepty pro nové firemní projekty v zahraničí v oblasti pracovních a životních podmínek. Zajišťuje, aby personální procedury a procesy v dceřiných společnostech odpovídaly standardům ve vztahu k lokálním podmínkám.

4.2.2 Personální politika společnosti

„Kvalitní a spokojení spolupracovníci jsou základním stavebním kamenem naší firmy. V dobách nelehkých tato slova platí dvojnásob. Škoda Auto nechce současnou krizi (v automobilovém průmyslu – pozn. autorky) pouze přestát, chce z ní vyjít posílena. Schopnosti, um a vytrvalost zaměstnanců jsou právě tou konkurenční výhodou, která nám zajistí úspěšnou budoucnost. Hlavním cílem oblasti řízení lidských zdrojů je umožnit každému se personálně rozvíjet. Cílem je stabilizovat personál tak, aby na každém postu působil člověk, který má všechny předpoklady, motivaci a prostředky k plnohodnotnému výkonu.“ (Klaus Dierkes, člen představenstva pro řízení lidských zdrojů v interním časopise Škoda Mobil, 15. ledna 2010)

Z rozboru Kolektivní smlouvy vyplývá, že firma věnuje velkou pozornost svým zaměstnancům jak v oblasti jejich kvalifikačního rozvoje a profesního růstu, tak například i v oblasti bezpečnosti práce a péče o zdraví. Velký význam je přikládán komunikaci se zaměstnanci.

Firma podporuje i vzdělávání v zahraničních společnostech, protože vzhledem ke svému nadnárodnímu charakteru poskytuje pracovní příležitosti i v zahraničí.

Škoda Auto také významně podporuje všechny aktivity vedoucí ke stálému zlepšování procesů a podpoře inovací, které mají pozitivní vliv na chod celé firmy. Jedním z nástrojů je motivační program Z.E.B.R.A., prostřednictvím něhož mohou zaměstnanci podávat své vlastní zlepšovací návrhy. Ve firmě fungují procesy, které mají zajistit zvýšení úrovně motivovanosti zaměstnanců.

Ve firmě působí několik odborových organizací, v dozorčí radě společnosti mají zaměstnanci své delegáty. Vztahy mezi zaměstnanci a podnikem jsou upraveny uvedenou Kolektivní smlouvou, která je každoročním předmětem náročného vyjednávání mezi managementem firmy a odbory.

V Kolektivní smlouvě je rovněž zakotveno velké množství nadstandardních výhod, mezi něž patří například penzijní připojištění hrazené firmou, příspěvky na stravování, prodloužená dovolená, poskytování bezúročných půjček na bydlení, jubilejní odměny, odměny při odchodu do důchodu atd. Pro podporu sociální politiky vůči zaměstnancům a potažmo i jejich rodinným příslušníkům je zřízen sociální fond.

Ve společnosti funguje rovněž projekt na ochranu zdraví, který má za cíl zlepšení zdraví zaměstnanců a uvědomění si vlastního odpovědného přístupu k tématu zdraví a obnáší řadu opatření, jako například podporu odvykání kouření, poukázky na rehabilitace, rozdávání vitaminových přípravků a bezplatné očkování proti chřipce.

Škoda Auto rovněž provozuje několik tzv. „chráněných“ pracovišť, kde je umožněno zaměstnávat takové skupiny pracovníků, kteří z nejrůznějších důvodů, především zdravotních, nemohou již dále vykonávat svoji původní profesi, nebo zde dochází přímo k uplatnění zdravotně postižených osob.

Hlavním cílem personální politiky je získat, udržet a rozvíjet motivované zaměstnance tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost a další růst podniku.

4.3 Kariérový rozvoj vysokoškoláků ve firmě Škoda Auto

4.3.1 Personální rozvoj ve firmě a jeho obecné principy

Z rozboru dokumentu Principy personálního rozvoje ve Škoda Auto vyplývá, že její management se dohodl a stanovil následujících devět principů personálního rozvoje ve společnosti Škoda Auto:

Princip 1: vede k porozumění, spolupráci, spoluvytváření, spolurozhodování, proaktivitě, flexibilitě, podnikatelskému myšlení a jednání zaměstnanců.

Princip 2: je založen na každoročním rozhovoru se zaměstnancem obsahujícím cílové dohody, ohodnocení výkonu, plánování rozvoje a propojí tím rozvoj potenciálu každého zaměstnance s vývojem ohodnocení orientovaného na výkon.

Princip 3: zajišťuje rozvoj kompetencí z hlediska skutečné a požadované činnosti, strategických požadavků firmy a individuálních přání zaměstnanců.

Princip 4: objevuje talenty na všech úrovních personálního rozvoje.

Princip 5: vytváří prostupné a prolínající se cesty personálního rozvoje pro úkoly v oblasti neoborné a v oblasti vedení směřující až k managementu, které jsou také atraktivní mimo management.

Princip 6: dlouhodobě motivuje, tzn. že horizontální rozvoj stojí před rozvojem vertikálním a zajišťuje tím kvalitu získaných vědomostí, zkušenost, kompetentnost jednotlivých zaměstnanců, odborníků a vedoucích.

Princip 7: podporuje vzájemnou spolupráci, neustálou ochotu učit se a sdílení vědomostí v rámci společnosti.

Princip 8: podporuje zlepšování vzájemného propojení, otevřenost světu, internacionalizaci a zvyšování sebevědomí týmu Škoda Auto.

Princip 9: tvoří základ pro efektivní plánování následníků, které je založeno na předávání know-how před nástupem do důchodu/během důchodu, během/po výkonu práce v zahraničí, podpoře žen před/během/po mateřské dovolené.

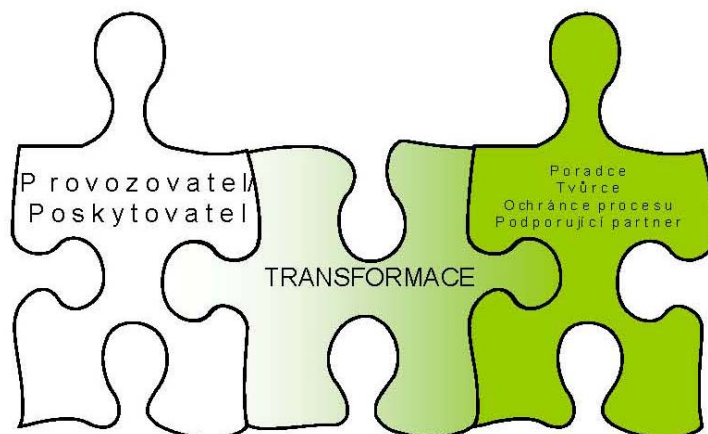
Podle Příručky personálního rozvoje ve Škoda Auto platí, že personální rozvoj je obecně zaměřen na všechny zaměstnance a má se za to, že je věcí každého konkrétního nadřízeného, jemuž oblast Řízení lidských zdrojů poskytuje v tomto procesu podporu. Pozornost je v této souvislosti věnována vytvoření úspěšné strategie personálních zdrojů.

Cesta k úspěšné **strategii personálních zdrojů** 😊



Dokument zdůrazňuje, že tým oblasti Řízení lidských zdrojů chce v budoucnosti poměřovat svůj úspěch podle toho, jak dalece se mu podaří podpořit konkrétního vedoucího, aby dokázal dosáhnout optimálního pracovního výkonu zaměstnance. Nastává proces měnící se role personální oblasti.

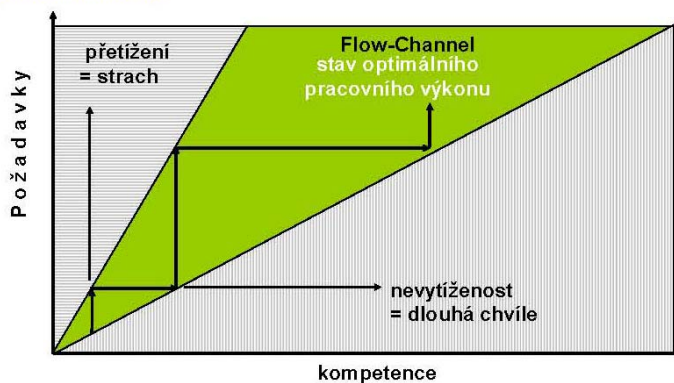
Měnící se role v personální oblasti



S tím souvisí i skutečnost, že optimální pracovní výkon by měl zvýšit kompetenci a radost z práce konkrétního zaměstnance.

Pozitivní výsledek pracovního výkonu: „**Flow Channel**“

Kompetence se rozvíjejí na základě vyšších požadavků =
Základ personálního rozvoje



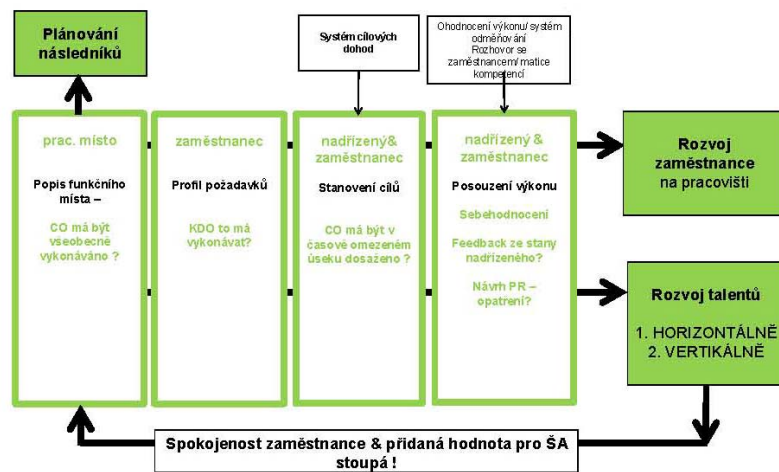
FLOW CHANNEL
= vyrovnaný poměr mezi dvěma složkami : POŽADAVEK a vyžadovaná KOMPETENCE,
optimální pracovní výkon & radost

Z rozboru souvisejících dokumentů dále vyplývá, že proces personálního rozvoje ve Škoda Auto začíná popisem funkčních míst. Uvedené popisy jsou u konkrétních cílových skupin jednotné, což umožňuje řídit činnost každé cílové skupiny určitým směrem. Profily požadavků pro každou cílovou skupinu by měly být ve všech odděleních společnosti stejné a pro zaměstnance snadno dostupné.

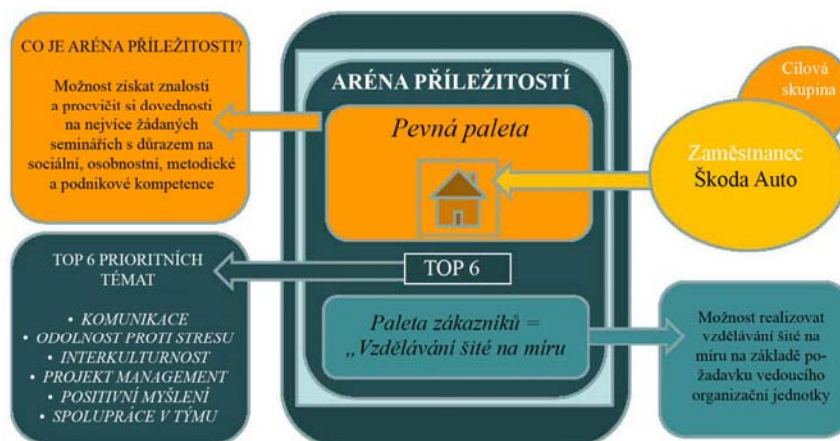
V případě, že jsou jasně zadány úkoly a stanoveny cíle, je možné zaměstnance efektivně podporovat a dávat další podněty pro jeho osobní rozvoj. Cíle a stupeň jejich dosažení jsou rovněž známy v rámci každé organizační jednotky.

Nedílnou součástí kariérového rozvoje ve Škoda Auto je pravidelný hodnotící pohovor, v rámci něhož by mělo proběhnout sebehodnocení ze strany zaměstnance a názor nadřízeného. Na základě toho dochází k formulacím dalších kroků vedoucích k osobnímu rozvoji směřujícím ke zvládnutí současné činnosti a k přípravě následného kariérového kroku.

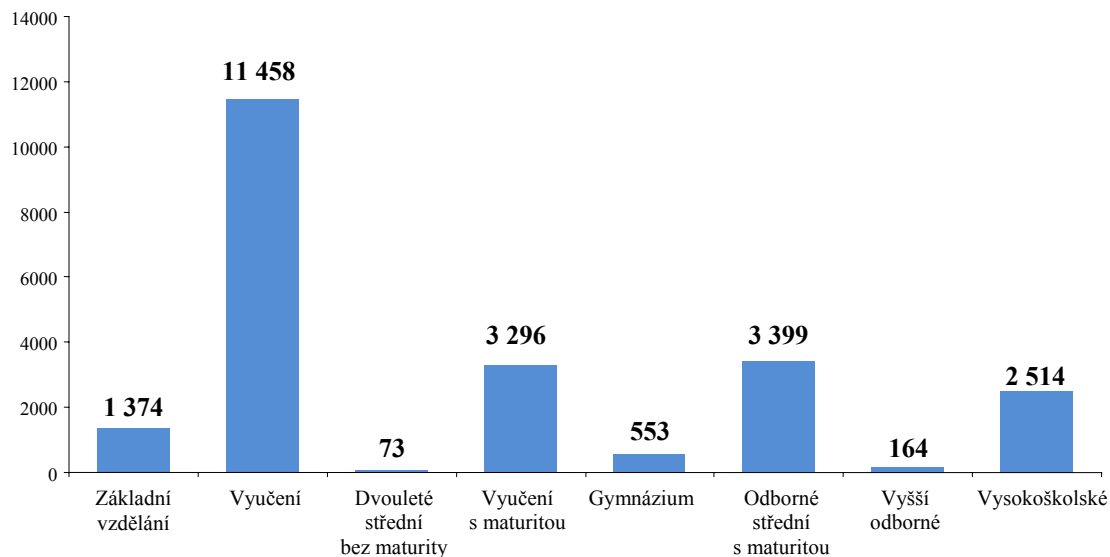
Proces PR v praxi / všeobecně



Platí i pravidlo, že personální rozvoj každého zaměstnance je závislý na jeho motivaci a ochotě učit se. Všichni zaměstnanci firmy mají možnost zvolit si po dohodě s nadřízeným semináře z tzv. arény příležitostí. Jejich cílem je podpora personálního rozvoje zaměstnance.

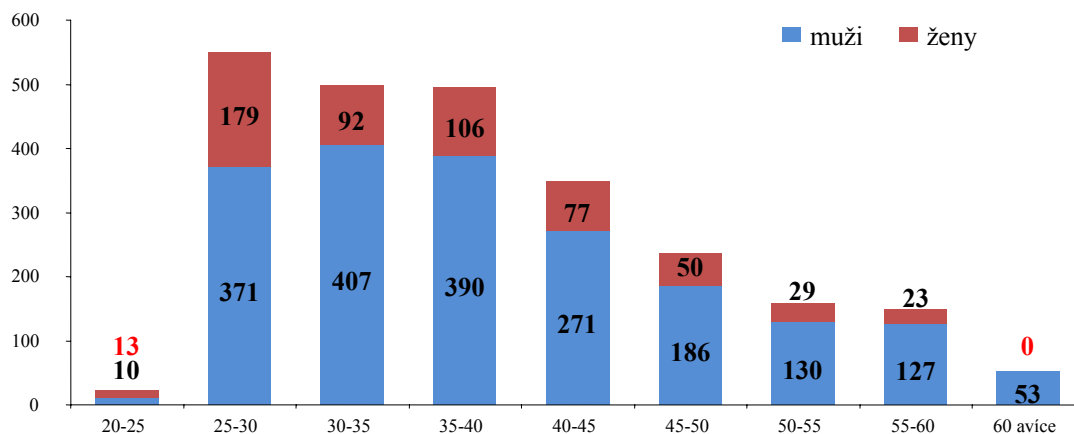


4.3.2 Úloha a význam vysokoškoláků pro Škoda Auto



Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že k 31.12.2009 pracovalo ve Škoda Auto z celkového počtu 22 831 zaměstnanců ve všech věkových kategoriích 2 514 vysokoškoláků, což představuje 11 %.

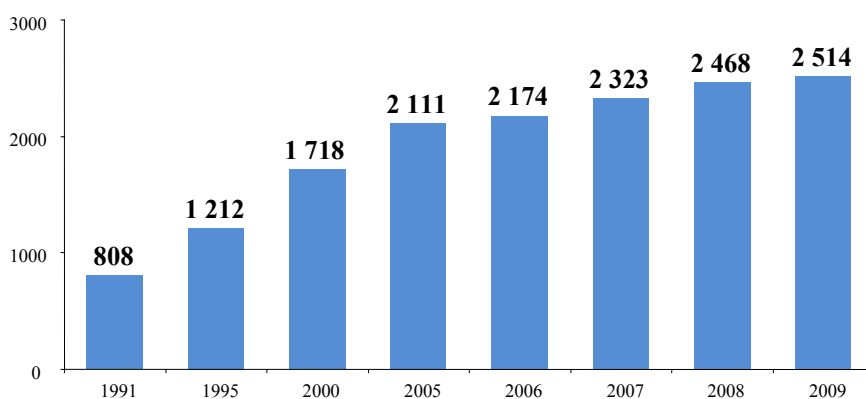
Tito zaměstnanci pracují v naprosté většině v technicko-hospodářských pozicích.



Z rozdělení celkového počtu vysokoškoláků podle kategorie věku a pohlaví vyplývá, že:

- a) z celkového počtu 2 514 vysokoškoláků je 1 945 mužů a 569 žen,

- b) ve věkové kategorii do 45 let (*cílová skupina této práce*) je to celkem 1 916 osob, z toho 1 449 mužů a 467 žen, což je 76,21 %,
- c) průměrný věk vysokoškoláků v celé firmě je 38,5 roku,
- d) nejpočetněji zastoupená věková kategorie vysokoškoláků je ve věku 26–30 let (550 osob), následovaná věkovou skupinou 31–35 let (499 osob), posléze i 36–40 let (496 osob),
- e) v této souvislosti je nutné ještě zmínit, že počet vysokoškoláků v podniku se od doby spojení někdejších AZNP Mladá Boleslav s koncernem Volkswagen (1991) rok od roku zvyšuje.



Význam vysokoškoláků pro firmu Škoda Auto tkví především v tom, že mnozí jsou nositelé manažerského potenciálu a tvoří tak zásobárnu kandidátů do managementu a budoucích manažerů na všech řídicích úrovních. Z rozboru firemního Katalogu kvalifikačních požadavků je zřejmé, že podmínkou pro obsazení manažerské pozice ve Škoda Auto je téměř bezvýhradně vysokoškolské vzdělání uchazeče.

Významu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků si je Škoda Auto dobře vědoma a jedním z důkazů tohoto faktu je skutečnost, že firma velmi úzce spolupracuje s významnými českými vysokými školami a také se porozhlíží po spolupráci s univerzitami v evropském měřítku.

Spolupráce s univerzitami probíhá v následujících oblastech:

- sponzoring (ve firmě pracuje Výbor pro sponzorování vysokých škol),
- podpora spolupráce na společných výzkumných projektech vysokých škol a průmyslových firem,

- spolupráce na konkrétních vývojových zakázkách (České vysoké učení technické v Praze, Technická univerzita v Liberci, Západočeská univerzita v Plzni),
- zadávání vývojových zakázek,
- odborné stáže a přednášky.

Automobilka se snaží již předem ovlivnit odbornou přípravu studentů, kdy jim nabízí absolvování odborných praxí ve výrobních provozech nebo zadává diplomové práce. Ročně projde různými praktikantskými stážemi více než 700 posluchačů vysokých škol.

Ze studia metodického pokynu Organizace praktikantských a diplomantských pobytů je zřejmé, že jejich cílem je oboustranný poznávací proces mezi studentem a společností. Pro studenty jsou tyto pobyty vnímány jako nezanedbatelná, takřka nezbytná příprava na budoucí povolání, neboť slouží k doplnění teoretických poznatků získaných studiem o praktické zkušenosti z reálných pracovních procesů. Praktikant může být pověřen například časově vymezeným projektem, který se svým charakterem nijak nepřekrývá s běžnými činnostmi a zodpovědnostmi, postavením nebo konkrétní náplní zaměstnanců společnosti. Pro firmu je organizace těchto pobytů naopak přínosná v tom, že jsou vhodným nástrojem pro vytvoření databanky uchazečů o zaměstnání ve společnosti a pro upevňování image atraktivního a perspektivního zaměstnavatele.

Diplomant pak zpracovává společností nebo školou zadané téma diplomové práce, která je svým zaměřením blízká jeho studijní specializaci.

Pro vysokoškolské studenty, kteří mají zájem ucházet se v budoucnosti o pracovní pozice ve firmě, je připraven adaptační program – JUST-Pool program, který také umožní studentům technických a ekonomických směrů blíže se seznámit se společností Škoda Auto již během pobytu na vysoké škole.

Snaha zajistit si dostatečný počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je patrná i z toho, že Škoda Auto založila jako první dosud jedinou firemní vysokou školu v České republice – Vysokou školu Škoda Auto, která letos vstoupila již do desátého roku své existence.

Na svých internetových a intranetových stránkách škola nabízí v prezenční i kombinované formě studia v rámci profesního bakalářského studijního programu vzdělání v oborech:

- Podniková ekonomika a management obchodu,
- Podniková ekonomika a management provozu,
- Podniková ekonomika a finanční management.

Od podzimu 2005 má Vysoká škola Škoda Auto akreditaci navazujícího magisterského studia v oborech:

- Globální podnikání a finanční řízení podniku,

- Globální podnikání a marketing,
- Podniková ekonomika a management,
- Globální podnikání a právo.

Na školu se mohou hlásit libovolní zájemci stejně tak jako vlastní zaměstnanci firmy, kteří si chtějí zvýšit své vzdělání. Studium je zaměřeno na skutečné požadavky zaměstnavatelů podnikajících v automobilovém průmyslu. Jeho součástí je i praxe buď přímo ve Škoda Auto, nebo jejich dodavatelských firmách, včetně možnosti absolvovat výměnnou stáž v rámci koncernu Volkswagen.

4.3.3 Motivace vysokoškoláků pro práci ve firmě Škoda Auto

Z rozboru interního dokumentu Motivační priority studentů vysokých škol při volbě zaměstnavatele Škoda Auto je patrné, že společnost věnuje rovněž pozornost otázkám spojeným s motivací vysokoškoláků pro práci ve firmě. Snaží se zjistit jejich klíčové priority a na základě toho upravovat nabídku benefitů a rozvojových opatření v souladu s očekáváními absolventů. K tomu pak může přizpůsobit nástroje personálního marketingu, aby obstála v konkurenčním prostředí na trhu práce. K zjištění těchto skutečností využívá jak spolupráci s externími subjekty, tak podniká vlastní aktivity.

Škoda Auto například mezi zaměstnanci s maximálně tříletou pracovní zkušeností nechala zpracovat společností Hay Group studii zaměřenou na srovnání, jak se změnily jejich priority a postoje k zaměstnavateli. Vyplynulo z ní, že v případě firmy Škoda Auto se mezi respondenty na čele žebříčku umístily následující motivační priority při volbě zaměstnavatele:

- image společnosti,
- stabilita zaměstnání,
- velikost, mezinárodní rozměr firmy, možnost mezinárodní kariéry,
- náročné a zajímavé pracovní funkce, rozsah odpovědností,
- firemní kultura,
- flexibilita a podmínky práce,
- geografické umístění.

Jako jiný příklad lze uvést angažmá firmy v projektu HR inkubátor organizovaném Katedrou personalistiky Podnikohospodářské fakulty VŠE Praha. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že studenti, kteří nemají vztah ke společnosti Škoda Auto, upřednostňují následující motivační priority:

- zajímavou práci,
- možnosti vzdělání a rozvoje,
- mzdu, odměny a bonusy,
- firemní kulturu,
- možnost postupu a budování vlastní kariéry.

Zajímavé je, že ve srovnání s výzkumem společnosti Hay Group zaměřeném přímo na „škodováky“ skončily priority „image společnosti“ a „stabilita zaměstnání“ u osob nemajících vztah k firmě na spodní hranici žebříčku.

Další průzkum byl například proveden při příležitosti Škoda Day v roce 2007, který formou dne otevřených dveří zorganizoval útvar personálního marketingu, jehož cílem bylo oslovení studentů především škol technického směru. Dotázaní uvedli následující motivační priority:

- možnost dalšího vzdělávání,
- možnost seberealizace,
- možnost kariéry,
- možnost práce v rámci koncernu po celém světě.

K podobným závěrům se dospělo během dotazníkové akce mezi praktikanty a diplomanty ve Škoda Auto rovněž v roce 2007.

4.3.4 Rozvojové programy pro vysokoškoláky ve firmě

Škoda Auto nabízí vysokoškolákům různé programy a koncepce týkající se kariérového a personálního rozvoje, které jsou určeny pro jednotlivé cílové skupiny:

Trainee program

Problematiku Trainee programu (dále jen TP) řeší metodický pokyn Trainee program, který popisuje proces TP pro externí uchazeče a stávající zaměstnance ve společnosti.

Z rozboru metodického pokynu vyplývá, že TP je jednoletý adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol především technického a ekonomického zaměření a má za cíl poskytnout absolventům možnost získání odborných vědomostí s následnou aplikací v praxi.

Do programu jsou vysokoškoláci zařazeni po předchozím výběrovém řízení – Assessment Center Trainees (ACT). Jde o skupinovou formu výběrového řízení, které se musí zúčastnit všichni zájemci o vstup do TP ve společnosti.

Garantem metodiky ACT a profilem kandidáta je útvar Rozvoj lidských zdrojů, který rovněž navrhne, pozve a zajistí proškolení odpovídajících pozorovatelů.

Jde v podstatě o první program, jehož prostřednictvím si automobilka začíná připravovat manažerský dorost.

Výsledkem ACT jsou tzv. výstupy z ACT:

- „úspěš“ – kandidát odpovídá stanovenému profilu trainee ve společnosti a je doporučen do TP,

- „neúspěš“ – kandidát neodpovídá stanovenému profilu trainee ve společnosti, pozorovatelé nevidí potenciál k přímému nástupu,
- „doporučen k přímému nástupu“ – kandidát sice neodpovídá stanovenému profilu trainee ve společnosti, pozorovatelé však vidí potenciál k přímému nástupu na konkrétní cílovou pozici.

Žádný z výstupů ACT nezabraňuje kandidátovi ucházet se o volné pracovní pozice určené k přímému nástupu.

Účastník TP musí absolvovat následná opatření „on the job“, jejichž cílem je v co největší míře seznámit traineeho s chodem společnosti. Metodický pokyn určuje v tomto smyslu následující opatření:

- pracovní rotace v rámci cílové organizační jednotky, minimálně 3 měsíce,
- pracovní rotace mimo cílovou organizační jednotku, minimálně 3 měsíce,
- nepřerušovaná zahraniční stáž v době od jednoho do tří měsíců.

Účastník programu absolvuje rovněž i řadu opatření „off the job“, jakými jsou například semináře a školení, jazyková příprava, společná pracovní setkání trainees, koncernová setkání trainees a také zpracování samostatného projektu.

Po jednoletém adaptačním programu jsou absolventi zařazeni na konkrétní pracovní pozice a jsou připraveni převzít úkoly, které z jejich zařazení vyplývají.

V rámci programu Trainee dochází k tomu, že budoucí (cílová) pracovní pozice je s absolventem ACT již dohodnuta těsně před nástupem do programu. Této skutečnosti se pak přizpůsobí další pracovní rotace. Tak se například budoucí pracovník útvaru Komunikace seznámí s prací příbuznou – tedy zúčastní se pracovních rotací v oblasti reklamy, výstavnictví, marketingu a odbytu.

Rozvojový program pro kandidáty do Assessment Center Management (ACM)

Kandidáti do Assessment Center Management (dále jen ACM) jsou potenciální členové managementu Škoda Auto, jejichž odborné a osobnostní charakteristiky musí splňovat požadavky koncernového profilu manažera.

Pro rozvojový program kandidátů do ACM jsou podle metodického pokynu Povolávání do managementu stanoveny následující cíle:

- zajištění systematické přípravy potenciálních manažerů již v době před absolvováním výběrového řízení do managementu (ACM),
- vytvoření portfolia personálního rozvoje každého kandidáta ACM, které musí být založeno na individuálním přístupu ke každému jedinci,
- stanovení správného „načasování“ účasti konkrétních kandidátů v ACM s ohledem na jejich připravenost,

- zvyšování motivace zaměstnanců s ohledem na plánování kariéry.

Na profil kandidáta do ACM jsou podle výše uvedeného metodického pokynu kladeny následující požadavky (v souladu s požadavky manažera koncernu Volkswagen):

- vysoká odbornost a špičkový výkon,
- vysoká motivace a rozvinuté sociální kompetence,
- vysokoškolské vzdělání nebo srovnatelné kompetence (například zahraniční stáž),
- minimálně dva roky praxe u firmy Škoda Auto,
- minimálně jedna změna pracovního místa nebo oblasti úkolů,
- komunikativní znalost anglického nebo německého jazyka,
- mobilita a flexibilita.

O tom, zda má konkrétní zaměstnanec potenciál pro funkci v managementu, rozhoduje zpravidla příslušná odborná oblast. Prvním krokem je rozhodnutí vedoucího konkrétního útvaru/oblasti o zařazení kandidáta do programu rozvoje, na základě podání návrhu kandidáta do ACM. Iniciativa může vzejít i od samotného zaměstnance, o konečné účasti v ACM rozhoduje opět příslušná odborná oblast.

Assessment Center Management (ACM)

Jde o výběrové řízení, jehož cílem je posoudit kompetence kandidáta na manažerskou pozici ve firmě nebo v rámci celé skupiny Volkswagen. Metodika ACM je od roku 1997 kompatibilní v celém koncernu Volkswagen a díky pravidelné supervizi ze strany koncernu je zajištěno sledování kvality procesu a dodržování požadovaných standardů.

ACM je klasická metoda „výběrového řízení“ založeného na principu více očí. Roli pozorovatelů plní zástupci vyššího managementu firmy, kteří jsou speciálně připravováni. ACM trvá tři dny za účasti šesti pozorovatelů, deseti účastníků a dvou moderátorů. Používají se při něm klasické metody – případové studie, interview, skupinové a individuální úkoly.

Úspěšné absolvování ACM je podmínkou pro budoucí výkon manažerské funkce nebo činnosti jedince v tzv. rozšířeném okruhu managementu.

Z rozboru dokumentu Příručka personálního rozvoje ve Škoda Auto je manažerská kariéra ve firmě reprezentována následujícími statusy:

- referent,
- specialista s tarifním platovým zařazením,
- specialista se smluvní mzdou,
- koordinátor v tarifním platovém zařazení (je již považováno za řídicí funkci, jejímž úkolem je koordinovat a řídit zaměstnance/činnosti za účelem splnění příslušných cílů v rámci dané skupiny/organizační jednotky),

- koordinátor se smluvní mzdou (řídící funkce, jejímž úkolem je koordinovat a řídit zaměstnance/činnosti a jež disponuje výjimečnými odbornými znalostmi, které jsou na trhu práce nedostatkové, a jež přesahuje obvyklé požadavky v rámci organizační jednotky/firmy),
- koordinátor týmu v rozšířeném okruhu managementu,
- vedoucí v managementu (v různých úrovních pod vedoucím celé příslušné oblasti – členem představenstva).

Nástroje personálního rozvoje

Z rozboru dokumentu Personální rozvoj ve Škoda Auto vyplývá, že firma rozeznává mezi nástroji personálního rozvoje kategorie on-the-job a off-the-job.

Do kategorie metod používaných ke vzdělávání na pracovišti (on-the-job) patří:

- pracovní rotace a zahraniční pobyt – slouží k rozšíření schopností, dovedností a znalostí; dochází při ní ke změně pracovních úkolů a uskutečňuje se v různých částech koncernu Volkswagen; ve Škoda Auto bývá obvyklé, že pracovní rotace trvá v rozmezí od půl roku až do dvou let,
- projektová práce – zde se řeší v rámci definované projektové skupiny komplexní projekty, které sahají nad rámec jedné oblasti; má přispět k odstranění bariér mezi jednotlivými odděleními, přispět k vytváření a posílení kontaktů, zpracování reálných aktuálních problémů a využití praktických zkušeností z projektů pro převzetí náročnějších úkolů,
- mentoring a koučink.

Aktivity off-the-job se uskutečňují mimo pracoviště a patří do nich:

- odborné a nadodborné semináře – vzdělávání se zajišťuje v souladu s potřebami personálního rozvoje konkrétních zaměstnanců, zaměřuje se na rozvoj sociálních, interpersonálních a řídicích dovedností,
- odborné MBA studium – zaměstnanci získávají na Institutu pro průmyslový a finanční management (IPFM) v Praze teoretické a praktické dovednosti v oblasti řízení; vzhledem k tomu, že Škoda Auto je nadnárodní firmou, má toto studium za cíl přispět k hlubšímu chápání strategického vedení mezinárodní společnosti v globálním měřítku a jeho konkurenci,
- jazykové, počítačové a E-learningové kurzy.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení otázek obsažených v okruhu A vznikla charakteristika vzorku respondentů.

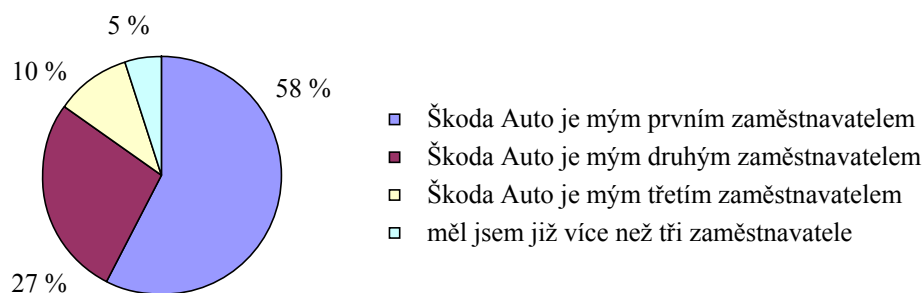
Dotazník vyplnilo celkem 162 respondentů ve složení 51 % mužů a 49 % žen, jejichž průměrný věk byl 30 let.

Nejpočetněji byla zastoupena věková kategorie 26–30 let (51 %), následovaná skupinou 31–35 let (22 %).

Věková kategorie	Podíl respondentů (%)
21–25 let	14
26–30 let	51
31–35 let	22
36–40 let	10
41–45 let	3

Největší část dotázaných zaměstnanců pracuje ve firmě 5 a více let (39 %), druhou skupinou jsou lidé zaměstnaní ve společnosti 3–4 roky (31 %). Pro největší část dotazovaných je Škoda Auto prvním (58 %), resp. druhým (27 %) zaměstnavatelem.

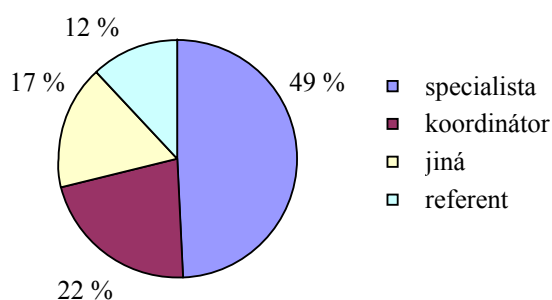
Zaměstnanci pracují ve firmě...	Podíl respondentů (%)
do 1 roku	15
1–2 roky	15
3–4 roky	31
5 a více let	39



Respondenti se rovněž přesvědčivě vyjádřili ke své motivaci pracovat pro firmu Škoda Auto – největší část ji považuje za perspektivního a atraktivního zaměstnavatele, jiní

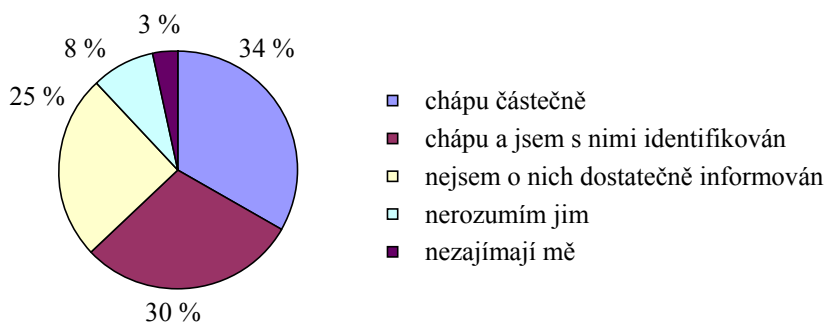
v ní spatřují možnost perspektivní práce v oboru, pro další z nich pak firma představuje určitou jistotu trvalého zaměstnání.

Z hlediska rozdělení respondentů podle pracovních pozic představovali specialisté – potenciál pro kariérový rozvoj v horizontální linii – nejvíce zastoupený vzorek (49 %), druhou nejsilnější skupinou byli koordinátoři – potenciál pro kariérový rozvoj ve vertikální linii (22 %), šetření se dále zúčastnili referenti, asistenti a účastníci programu trainee.

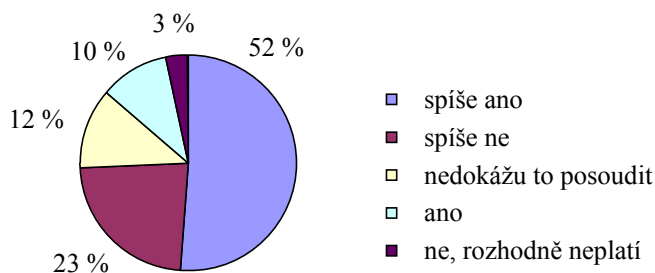


Okruh B otázek zkoumal povědomí respondentů o firemních vizích a přístupu k zaměstnancům z firemního hlediska pro ni v důležitých skupinách.

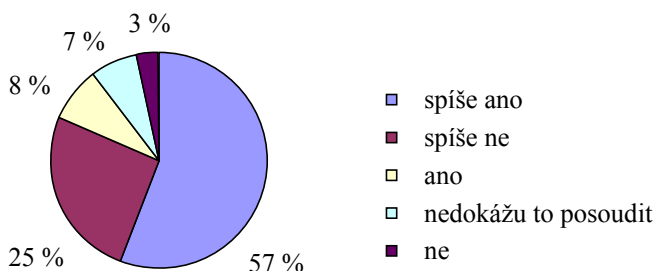
Firemní vize a strategie plně chápe a je s nimi identifikováno 30 % respondentů, avšak 34 % (největší část) je chápe jen částečně, popřípadě o nich není dostatečně informováno (25 %).



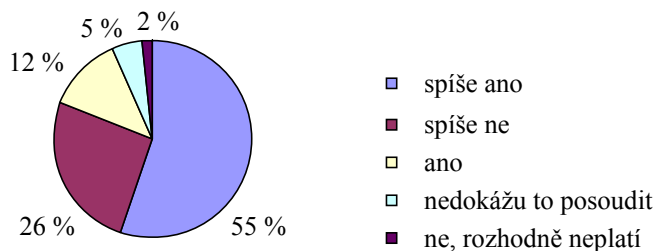
Na otázku, zda ve společnosti Škoda Auto platí pravidlo, že kdo dobře pracuje, může počítat s postupem, odpověděla kladně většina dotázaných – 63 % (53 % „spíše ano“, 10 % „ano“). Poměrně velká část (22 %) si ale myslí, že tomu tak „spíše není“.



Pozitivní výsledek pro firmu přinesla odpověď na dotaz, zda Škoda Auto zachází se svými zaměstnanci tak, jak proklamuje – tedy, že jsou jejím nejcennějším zdrojem. V tomto případě 65 % respondentů odpovědělo kladně (8 % „ano“, 57 % „spíše ano“), 28 % zaměstnanců se však domnívá, že tomu tak není (25 % „spíše ne“, 3 % „ne“).

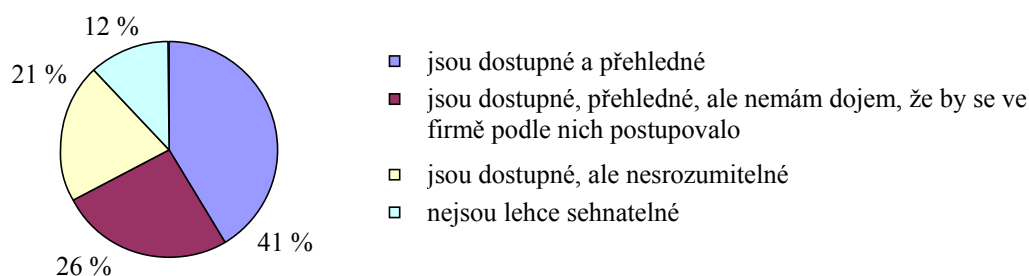


Podobně dopadá i hodnocení dotazu na téma, zda si je Škoda Auto vědoma důležitosti potenciálu perspektivních zaměstnanců a nabízí jim podle toho možnosti kariérového růstu. V tomto případě se kladně vyjádřilo celkem 67 % dotázaných (55 % „spíše ano“, 12 % „ano“). Opačného názoru je 28 % osob (26 % „spíše ne“, 2 % „ne“).



Další část dotazníku byla věnována obecnému povědomí o možnostech personálního rozvoje ve firmě u konkrétních jedinců – okruh C.

Poněkud různorodé hodnocení vyšlo z odpovědí na otázku o dostupnosti informací o možnostech kariérového růstu a dalších rozvojových programech ve firmě. Skutečnost, že informace jsou dostupné a přehledné, si myslí 41 % dotázaných, naopak 12 % se domnívá, že uvedené informace nejsou lehce sehnatelné. Existuje také část respondentů, kteří vyhodnotili, že informace jsou sice dostupné a přehledné, ale dotyční zaměstnanci nemají dojem, že by se podle nich ve firmě postupovalo (26 %). Podle jiného názoru jsou tyto informace sice dostupné, ale nesrozumitelné (21 %).

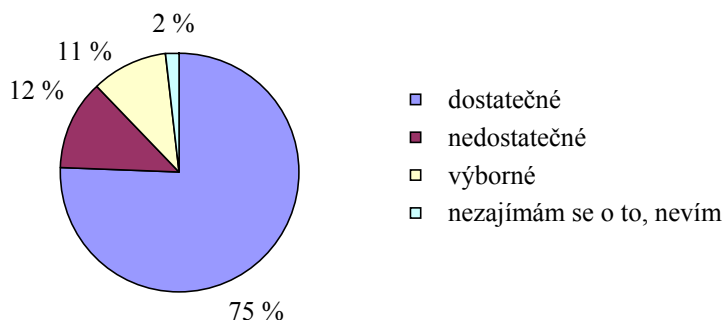


Informace o možnostech personálního rozvoje ve firmě čerpá největší část dotázaných ze zaměstnaneckého portálu, další od svých kolegů a od nadřízeného.

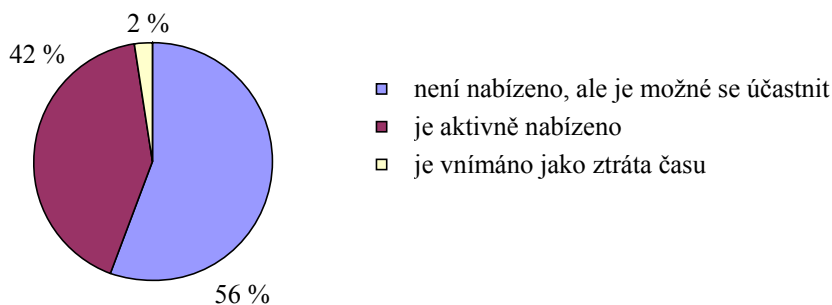
Co se týče znalosti nástrojů personálního rozvoje, uvedli účastníci průzkumu nejčastěji tato opatření: kurzy, školení a semináře, dále zahraniční cesty, plány osobního rozvoje, hodnotící pohovory, trainee program a job rotation.

Největšímu zájmu – vzhledem k nadnárodnímu charakteru podniku – se v oblasti personálního rozvoje v souladu s očekáváním těší jazykové kurzy. Stranou zájmu nezůstaly ani manažerské kurzy a zahraniční výměnné pobyty (například krátkodobý pobyt IPD nebo dlouhodobější FSE). Poptávány jsou i kurzy sloužící k prohloubení znalostí v oboru.

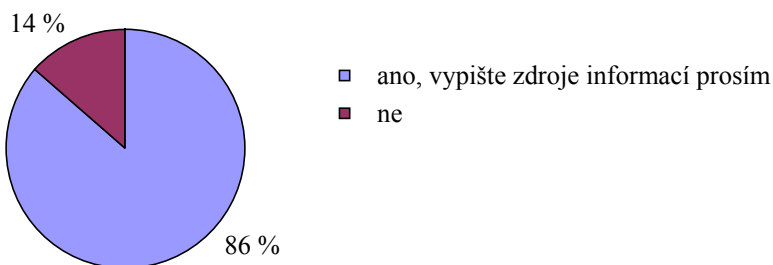
Obecně jsou možnosti personálního rozvoje ve firmě vnímány jako solidní – myslí si to 86 % respondentů (76 % hodnotí jako dostatečné, 10 % dokonce jako výborné). Naopak 12 % dotázaných je vnímá jako nedostatečné.



Pokud jde o téma dostupnosti vzdělávání na konkrétních odděleních, shodují se zaměstnanci v názoru, že je tato oblast personálního rozvoje obecně dostupná – takto odpovědělo 97 %. Jednotlivé útvary se však od sebe liší, jakým způsobem je vzdělávání nabízeno. Ve firmě jsou jak útvary, kde vzdělávání není aktivně nabízeno, ale je možné se ho zúčastnit (55 % odpovědí), tak útvary, kde je tato forma nabízena aktivně (42 %).

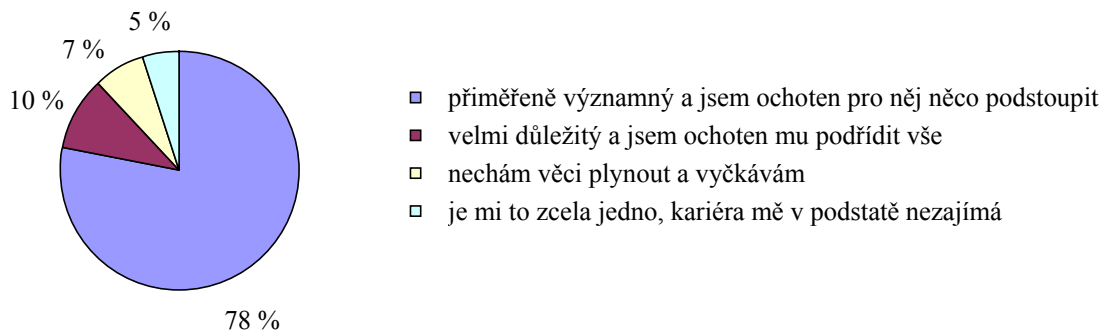


S výše uvedeným tématem úzce souvisí i problematika získávání nových poznatků v jednotlivých oborech – 86 % dotázaných potvrdilo, že se o tyto poznatky sami aktivně zajímají. Informace o novinkách v oboru pak čerpají z médií (internet, televize, tisk), odborné literatury, z diskusí se svými kolegy a partnery, na přednáškách, seminářích, školeních a studiem.

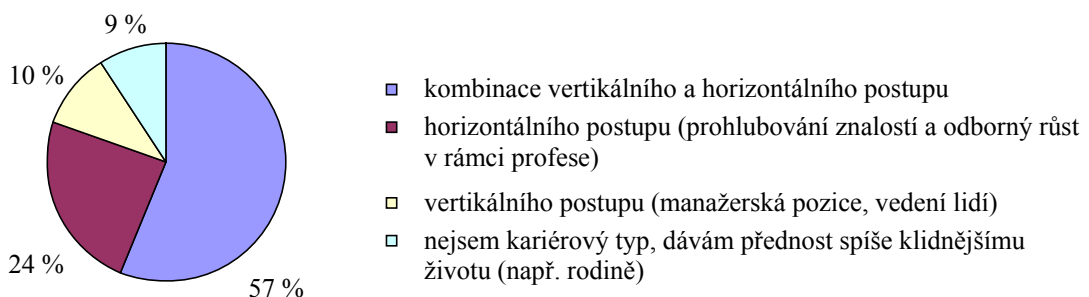


Okruh D je věnován otázkám souvisejícím s kariérovým rozvojem respondenta.

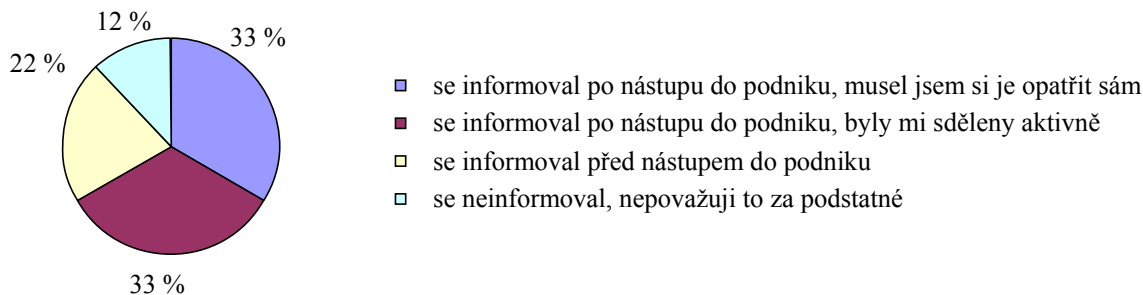
Vyhodnocení tohoto okruhu otázek ukázalo, že pouze pro 10 % dotázaných je kariérový postup velmi důležitý a jsou ochotni mu podřídit vše. V naprosté většině je tento proces vnímán jako přiměřeně významný s tím, že respondenti jsou ochotni pro něj něco podstoupit (78 %).



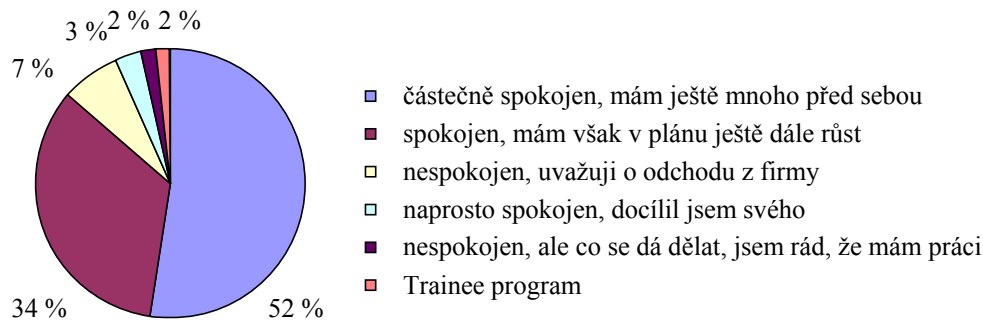
Největší část dotázaných upřednostňuje kariérový růst ve smyslu kombinace vertikálního a horizontálního postupu (55 %). Poměrně velká část respondentů je zaměřena na prohlubování znalostí a odborný růst v rámci profese – horizontální postup v kariéře (24 %). V této souvislosti je zajímavým zjištěním, že kariérový postup ve smyslu vertikálním, tedy na manažerskou pozici spojenou s vedením lidí, upřednostňuje jen 11 % dotázaných, zhruba stejný počet jako těch, kteří sami o sobě vědí, že nejsou kariérovými typy, a dávají přednost klidnějšímu životu, například v rámci rodiny (10 %).



Stejný je podíl zaměstnanců, kteří se o možnosti svého kariérového růstu a dalšího personálního rozvoje informovali až po nástupu do podniku s tím, že si potřebné informace museli opatřit sami (33 %), a těch, kteří se taktéž informovali po nástupu do firmy, avšak tyto záležitosti jim byly sděleny aktivně (33 %). Jiní se o svých možnostech růstu informovali již před nástupem do společnosti (22 %).

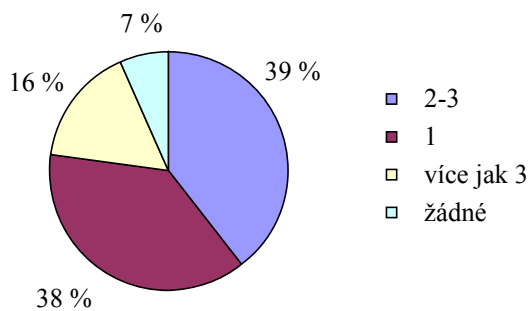


Mezi největší částí respondentů (52 %) panuje částečná spokojenost s jejich dosavadním kariérovým rozvojem a uvědomují si, že mají v tomto smyslu ještě „mnoho před sebou“. Na druhém místě v této otázce skončila skupina těch, kteří jsou sice spokojeni, ale mají v plánu ještě růst (34 %). Jen 3 % lidí je zcela spokojeno.



Zajímavá je rovněž problematika absolvování rozvojových programů, které jsou ve velké většině zaměřeny na odbornou přípravu. V této oblasti přesvědčivě vedou kurzy, školení a semináře.

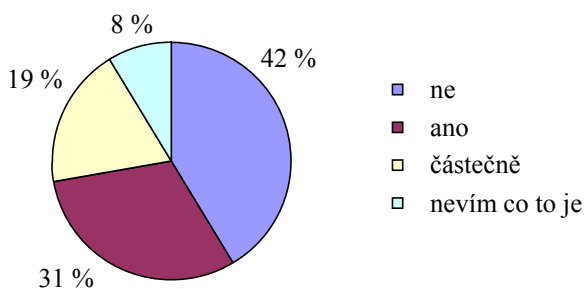
Respondenti byli rovněž aktivní v absolvování různých školení, kurzů a seminářů. Celkem 16 % dotázaných absolvovalo v posledním roce více než tři školení, 39 % dvě až tři školení, dalších 38 % se zúčastnilo jednoho školení.



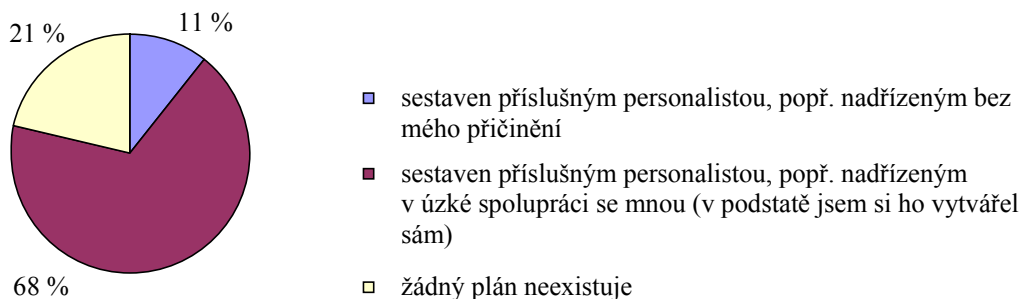
Okruh E je zaměřen na problematiku plánu osobního rozvoje.

Vyhodnocení dotazu, zda mají zaměstnanci stanovený plán rozvoje, ukázalo, že tomu tak je pouze u 31 % respondentů.

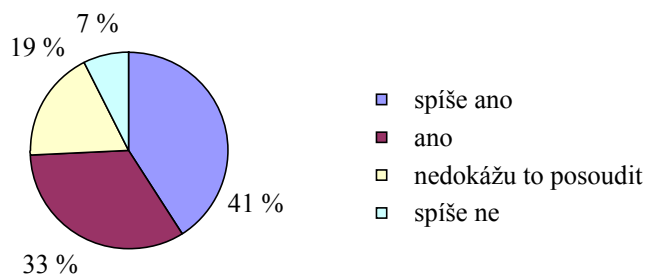
Dalších 19 % dotázaných má plán stanovený jen částečně, u dalších 41 % chybí a 9 % dokonce neví, co to je.



U osob, které plán osobního rozvoje sestavený mají, došlo k jeho vytvoření v největším počtu případů „společnými silami“ – mezi nadřízeným, personalistou a konkrétním jedincem (68 %). U některých byl plán sestaven personalistou nebo nadřízeným bez konkrétního přičinění zaměstnance (11 %).



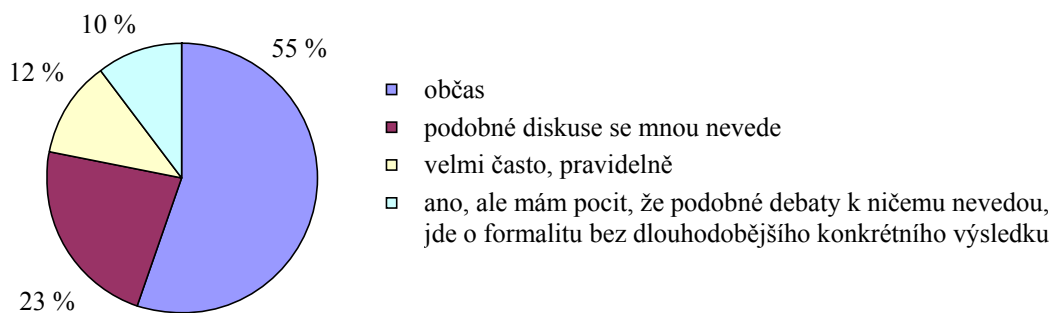
V 74 % případů je rozvojový plán odrazem skutečné a požadované činnosti v souladu se strategickými požadavky firmy a individuálními přáními respondenta (41 % odpovědělo „spíše ano“, 33 % odpovědělo „ano“).



Poslední okruh F hledá odpověď na úlohu přímého nadřízeného a personalisty v kariérovém rozvoji respondenta.

Účastníci šetření vedou konzultace o konkrétních možnostech kariérového rozvoje a vlastních rozvojových programech v největším počtu případů se svým nadřízeným. Velká část dotázaných tyto záležitosti konzultuje s vlastními zdroji ve firmě, například se zkušenějšími kolegy. Dotazník ukázal, že existují i zaměstnanci, kteří žádné konzultace o své kariéře a rozvojových programech nevedou.

Při zkoumání konkrétní úlohy nadřízeného v kariérovém rozvoji zaměstnance se zjistilo, že nadřízení se těmito otázkám v 55 % počtu případů věnují jen občas. Pouze 12 % respondentů odpovědělo, že podobné rozhovory vedou se svým nadřízeným často a pravidelně. Jiní uvedli, že se jejich nadřízený této problematice věnuje, ale dotázaný nemá pocit, že by konzultace k něčemu konkrétnímu vedly (10 %). U 23 % zaměstnanců se jejich nadřízený této problematice nevěnuje.

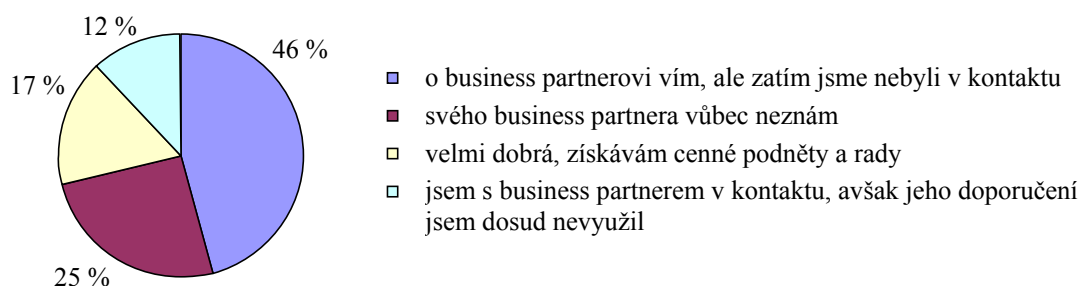


V případech, kdy nadřízený věnuje pozornost osobnímu rozvoji respondenta, používá k tomu jako nástroj hodnotící pohovor, v menší míře je vedena diskuse nad plánem personálního rozvoje – jeho vyhodnocení a kontrola dosažení cílů.

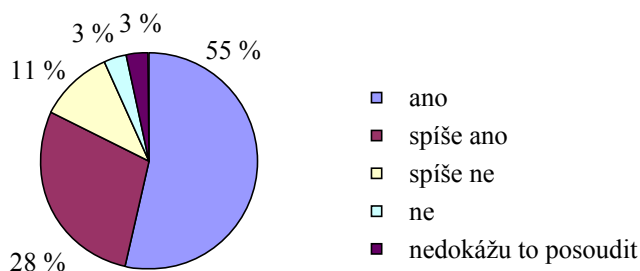
Co se týče práce oblasti Řízení lidských zdrojů, má drtivá část respondentů – 93 % – povědomí, jaká konkrétní oddělení jsou za personální rozvoj zaměstnanců zodpovědná.

V této souvislosti je vhodné upozornit i na úlohu příslušného „HR business partnera“ (dále jen BP), jehož úlohou je zjednodušeně řečeno poskytovat vedoucím a zaměstnancům personální poradenský servis. O tomto hlavním poslání BP ví 77 % dotázaných.

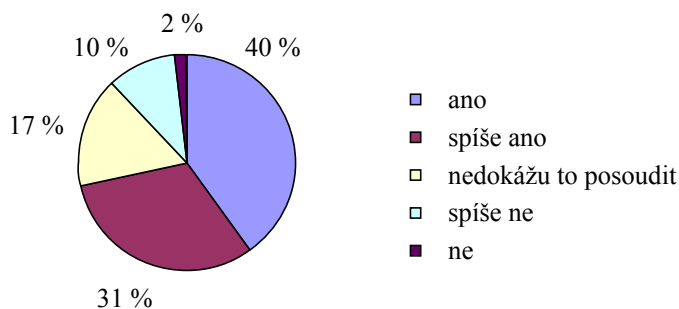
Dotazníkové šetření dále ukázalo, že 17 % osob je s prací svého BP spokojeno, spolupráce i poradenství je hodnoceno kladně. Ovšem 25 % respondentů odpovědělo, že svého BP vůbec nezná nebo že jeho doporučení dosud nevyužilo (12 %). Zbýlých 46 % zaměstnanců svého BP zatím nekontaktovalo.



Pokud jsou zaměstnanci s BP v kontaktu a vedou s ním konzultace o možnostech kariérového postupu, je konkrétní osoba partnera vnímána jako kompetentní v řešení této problematiky (kladně odpovědělo 82 % dotázaných – 54 % „ano“, 28 % „spíše ano“).



Mezi dotázanými rovněž převládá názor, že jejich nadřízený má zájem o jejich další kariérový postup. Kladně odpovědělo celkem 71 % respondentů (39 % „ano“, 32 % „spíše ano“), naproti tomu 12 % respondentů je přesvědčeno, že nadřízený o jejich kariérový rozvoj zájem nemá.



4.5 Diskuse a doporučení

Cílem praktické části diplomové práce bylo popsat stav v oblasti možností kariérového rozvoje vysokoškoláků ve Škoda Auto, ukázat jednotlivé rozvojové programy, procesy a postupy. Dále se práce zaměřila na zjištění, jak vnímají tuto problematiku vysokoškoláci sami, jaký je jejich postoj ke kariéře a zda mají povědomí o možnostech, které se jim v tomto směru nabízejí. Důležitý byl rovněž fakt, do jaké míry se mohou opřít o podporu svých nadřízených, eventuálně personálních poradců – tzv. HR-business partnerů.

Nejvýznamnější poznatky autorka rozdělila do pěti tematických celků, kde se v zájmu zřehlednění uvádí v závěru každého z nich konkrétní doporučení.

- **Kariérový rozvoj**

Výzkum výše uvedené problematiky ukázal, že Škoda Auto disponuje dobře propracovaným systémem různých programů a koncepcí umožňujících kariérový a personální rozvoj vysokoškoláků. Možnosti personálního rozvoje ve firmě jsou posuzovány jako dobré.

Kariérový postup je vysokoškoláky vnímán jako přiměřeně významný.

Personální rozvoj vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve firmě funguje nejvíce jen vertikálním směrem, tedy ve smyslu manažerské kariéry.

Nástup vysokoškoláka do firmy, absolvování rozvojových opatření, úspěšná účast v ACM a následné povolání zaměstnance do různých úrovní managementu firmy je nejčastějším a také nejtypičtějším příkladem kariéry ve firmě.

Toto zjištění je do jisté míry v rozporu s faktem, že Škoda Auto potřebuje i vysokoškoláky, kteří mají jiné než manažerské ambice, kteří nemusí být ani manažersky nadáni. Jsou to jednotliví odborníci, specialisté, již jsou pro firmu neméně důležití. Konkrétně se jedná o následující profese: počítačové (IT) softwarové

specialisté, techničtí konstruktéři, vývojoví a výrobní inženýři, projektanti, designéři a jiní odborní specialisté.

Výzkum přinesl navíc zjištění, že jen menšina dotázaných upřednostňuje rozvoj manažerským směrem, tedy ve vertikální linii; převažují ti, kteří preferují spíše horizontální rozvoj, tedy rozvoj v rámci své odbornosti, nebo rozvoj kombinovaný. Zajímavá je rovněž skutečnost, že ve vzorku náhodně vybraných respondentů pracovala polovina z nich na pozici specialisty. V této oblasti – pro nemanážersky zaměřené zaměstnance – rozvojová opatření chybí.

Ve firemní hierarchii je odborná kariéra reprezentovaná totiž jen jedním „stupněm hodnoty“ – statusem specialisty.

Doporučení:

- soustředit se na urychlené vytvoření programu pro kariérovou dráhu specialistů a odborníků (specializovaná kariéra – horizontální směr) jako alternativy ke klasickému modelu kariéry ve smyslu manažerském (vertikální směr),
 - k jednotlivým „stupňům hodnoty“ v rámci manažerské kariéry vytvořit na základě definování požadavků jednotlivé stupně odbornosti v rámci specializované kariéry,
 - případně vyrovnat oba směry kariérových rozvoje ve smyslu jejich statusu, ohodnocení a dalších benefitů,
 - přechod ze specializované kariéry do manažerské a naopak je samozřejmě možný.
- **Úloha personalistiky a nadřízených v kariérovém rozvoji**

Vysokoškoláci jsou správně orientováni ve směru, jaká oddělení v rámci oblasti Řízení lidských zdrojů mají ve své náplni práce jejich personální a kariérový rozvoj.

Zhruba tři čtvrtiny oslovených v dotazníkovém šetření také vědí o činnosti HR-business partnerů, kteří jsou relativně novou institucí. Pole činnosti těchto partnerů je rozloženo, každý z nich má na starosti přesně vymezenou oblast, do jejíž činnosti jsou vtaženi, takže jim nechybí kontakt s realitou. Jsou určeni k tomu, aby poskytovali personální a poradenský servis a díky znalosti prostředí pomáhali předcházet potenciálním problémům. Plní funkci kontaktních osob/poradců jak pro zaměstnance, tak pro jejich manažery. Jde o mladé lidi, což samo o sobě předurčuje fakt, že jsou vysokoškoláky vnímáni pozitivně a rozhodně lépe než zasloužilí kádroví pracovníci z dob socialistického plánovaného hospodářství.

Ovšem ještě ne všichni, kteří o poslání HR-business partnerů vědí, této spolupráce pro rozvoj vlastní kariéry využívají. Třebaže je povědomí o existenci těchto pracovníků poměrně vysoké, téměř polovina osob zahrnutých do dotazníkového šetření svého partnera ještě nekontaktovala, někteří ho dokonce ani neznají, byl vysloven i názor, že tu jsou „jen pro šéfy“.

Ti, kteří jsou s HR-business partnerem v kontaktu a radí se s ním o možnostech vlastního rozvoje, ho zároveň považují v této problematice za kompetentní osobu.

Co se týče role nadřízeného v kariérovém rozvoji jednotlivců, vedou vysokoškoláci konzultace o možnostech svého rozvoje právě s ním.

Je faktem, že mezi dotázanými převládá názor, že jejich nadřízení mají zájem o jejich kariérový vývoj, avšak v jiném světle vyznívá zjištění, jak často vedoucí probírají se svými zaměstnanci možnosti kariérového postupu. Polovina nadřízených se věnuje těmto otázkám jen občas, zhruba čtvrtina se jim nevěnuje vůbec, desetina neúčinně. Jen podle desetiny dotázaných se jejich nadřízený věnuje tématu často a pravidelně.

Konzultace o možnostech svého kariérového rozvoje vedou ti, kteří na něm mají zájem, převážně se svým nadřízeným.

Doporučení:

- důsledně uvádět do života projekt HR-business partnerů a povědomí o něm mezi nejširší spektrum zaměstnanců, ještě více zviditelňovat jejich poradenskou činnost a posláni jako pomocníků v otázkách personálního a kariérového rozvoje, nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance,
 - více zviditelňovat činnost HR-business partnerů jako skutečných partnerů a poradců v rámci plánování vlastní kariéry, konkrétní osoby více „vystrčit“ (opakované představení konkrétních jednotlivců, poskytnout prostor k vysvětlení jejich poslání například v podnikovém časopise či jinými nástroji interní komunikace, chaty na intranetu, setkání se zaměstnanci, aktivní nabídky poradenského servisu, zavedení „konzultačních hodin“ atd.),
 - nesnížit úroveň práce HR-business partnera pouze na poradenský servis pro vedoucí, zda ten který pracovník má nebo nemá nárok na tu či onu platovou třídu, tržní příplatek či smluvní mzdu,
 - více motivovat ze strany představenstva firmy vedoucí pracovníky k tomu, aby se věnovali otázkám kariérového rozvoje svých podřízených, uspořádat na toto téma workshopy v rámci pravidelných setkání managementu, stanovit další benefity pro manažery, kteří v dané oblasti docílí prokazatelných a měřitelných úspěchů.
- **Tvorba plánů osobního rozvoje**

Plány osobního rozvoje nejsou vyhotovovány důsledně. U některých zaměstnanců chybí zcela, jinde je stanoven částečně, někteří dokonce nevědí, co to plán osobního rozvoje je. Chybí tak jasná představa o dalším vývoji, která má za následek v některých případech brzký odchod zaměstnanců z firmy. Nepříjemným faktem je zejména skutečnost, že u skupiny vysokoškoláků v zaměstnaneckém poměru do tří let je z dlouhodobého hlediska pozorována nejvyšší fluktuace z důvodu nestanoveného nebo nedostatečně rychlého kariérového rozvoje.

Absence plánu osobního rozvoje je však patrná zejména u vysokoškoláků, kteří nastoupili do firmy tzv. přímým náborem, tedy bez předchozí přípravy. U zaměstnanců, jejichž zájem o práci ve Škoda Auto byl dán již během studia a kteří byli zařazeni do adaptačních programů, či absolventů Trainee programu se tento problém neobjevuje.

Plány osobního rozvoje přitom mají ústřední roli v budování kariéry.

Doporučení:

- je nutné důsledně vytvářet plány osobního rozvoje u každého jedince, především u vysokoškoláků, kteří přišli do firmy přímým náborem, tedy povzbuzovat u nově přijatých zaměstnanců povědomí o nutnosti plánování kariéry již od samého začátku,
 - vyhotovit rozvojový program pro každého vysokoškoláka, například na základě pravidel Trainee programu, kdy má každý zaměstnanec ihned při nástupu do firmy definovaný pracovní rozvoj v rámci své pozice. Tím by došlo ke stabilizaci potenciálu u těch, kteří očekávají rychlejší kariérový růst,
 - plány personálního rozvoje vypracovávat důsledně po dohodě vedoucího a zaměstnance, s vyšší mírou podílu zaměstnance, za případné pomoci personalisty, nikoliv jen za účasti vedoucího nebo personalisty, nebo dokonce bez přímé účasti pracovníka.
- **Dostupnost informací o možnostech kariérového rozvoje, možnost vzdělávání**

Povědomí o dostupnosti informací o možnostech kariérového rozvoje je na vcelku dobré úrovni, ale mezi vysokoškoláky jsou zastoupeny skupiny zaměstnanců, kteří jim buď nerozumí, nebo nemají dojem, že by se podle nich ve firmě postupovalo. Hlavním zdrojem těchto informací je zaměstnanecký portál.

Stejný je podíl zaměstnanců, kteří se o možnostech svého kariérového rozvoje informovali před nástupem do firmy, jako těch, kteří si informace opatřili až po nástupu do pracovního poměru.

Možnost vzdělávání je ve firmě vnímána pozitivně jako dostupná, vzdělávací programy jsou zaměřeny především na jazykovou a odbornou přípravu.

Doporučení:

- přehodnotit formu a způsob prezentace tohoto druhu informací, využít především nástrojů interní komunikace (podnikový časopis, intranet),
- prezentovat tyto možnosti už v rámci nástrojů personálního marketingu (například dny otevřených dveří, personalistické koutky na autosalonech, inzeráty v novinách apod.),

- informovat budoucí zaměstnance o možnostech jejich kariérového rozvoje aktivně již během přijímacích pohovorů,
 - využít potenciálu především vedoucích pracovníků, kteří by se měli těmto záležitostem při rozhovorech se zaměstnanci věnovat,
 - cíleně podporovat další vzdělávání, zvyšování a rozšiřování kvalifikace i mezioborového přehledu (například studium MBA, mezinárodní certifikační kurzy, jazykové kurzy v zahraničí).
- **Ostatní poznatky**

Z prováděného průzkumu vyplynuly některé další dílčí skutečnosti, které považuje autorka práce za nutné zmínit:

- Firma si je vědoma významu vysokoškoláků pro ni samotnou. Odpovídá tomu snaha získávat je do svých řad ať už spoluprací s vysokými školami, založením vlastní soukromé vysoké školy, ovlivněním jejich odborné přípravy již během studia na vysoké škole formou organizování odborných praxí ve výrobních provozech, zadáváním témat diplomových prací, či různými nástroji personálního marketingu.
- Pro lidi, kteří již ve firmě pracují, představuje Škoda Auto perspektivního a atraktivního zaměstnavatele, který nabízí možnost zajímavé práce v oboru a určitou jistotu trvalého zaměstnání. Nicméně interní průzkumy ukazují, že Škoda Auto ve své pozici atraktivního zaměstnavatele začíná – vnímáno zvenčí – ve srovnání s ostatními podniky ztrácet.
- Z hlediska absolventů vysokých škol nabízí firma pouze plošné benefity, které neodpovídají preferencím mladých lidí.
- Problematické je rovněž i názvosloví jednotlivých pracovních pozic ve Škoda Auto, které přímo souvisí s prestiží zaměstnání – neodpovídá totiž pojmenování pozic na trhu práce. Například specialista nebo koordinátor v oblasti PR nebo marketingu je jinde nazýván „key account manager“ nebo alespoň „account manager“, což zní lépe a je to výrazem dosažení určitého statusu.
- Jako zcela demotivující pro určitou skupinu absolventů lze označit povinnou účast na výrobní praxi, kterou musí čerství vysokoškoláci po nástupu do firmy v rozsahu několika týdnů absolvovat.
- Také znalost firemních vizí a strategií jako nutného předpokladu identifikace s firmou není u vysokoškoláků na požadované úrovni. Plně jim rozumí a je s nimi identifikována jen zhruba třetina. Ostatní je chápou jen částečně nebo o nich nejsou informováni.

Doporučení:

- využít organizaci praktikantských a diplomantských pobytů jako vhodného nástroje pro vytvoření databanky uchazečů o zaměstnání ve společnosti a pro upevňování image atraktivního a perspektivního zaměstnavatele,

- podpořit aktivity vedoucí k posílení image firmy jako atraktivního zaměstnavatele – významného hráče ve středoevropském regionu, který může nabídnout zajímavou práci a další rozvoj nejen v podmínkách České republiky, ale vzhledem k mezinárodnímu rozměru podniku a začlenění do struktury koncernu Volkswagen prakticky po celém světě,
- s výše uvedeným souvisí i vytvoření atraktivní nabídky benefitů, které nemusí mít nutně finanční charakter – například podpora volnočasových aktivit, podpora bydlení, zajištění mobility, delší dovolená apod.,
- přehodnotit názvosloví pracovních pozic a přizpůsobit ho realitě trhu práce,
- zrušit povinnou výrobní praxi pro vysokoškoláky a nahradit ji vhodnější formou seznámení se s výrobními podmínkami provozu,
- výrazně posílit význam interní komunikace – prezentace firemních vizí, strategií a cílů vhodnými formami, například na firemním intranetu a v podnikovém časopise,
- firemní vize a strategie více komunikovat a věrohodně prezentovat – iniciovat častější kontakt vysokoškoláků s vrcholovými manažery firmy, ideálně s členy představenstva, kde by byla problematika v různých formách diskutována (workshopy, chaty, besedy, kulaté stoly),
- využít k prezentaci tohoto tématu rovněž i oficiální vyjádření představitelů firmy a interview členů představenstva se sdělovacími prostředky jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá tématem kariérového rozvoje. Jejím cílem bylo na příkladu konkrétní skupiny osob, a sice vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců akciové společnosti Škoda Auto, prozkoumat a popsat realitu možností jejich kariérového a potažmo i personálního rozvoje a navrhnout další opatření ke zlepšení případných nedostatků. Práce se nezabývá jen rozbořením stanovených interních postupů a směrnic, ale snaží se zjistit postoj vysokoškoláků k budování vlastní kariéry a jejich povědomí o možnostech, které se jim v podniku nabízejí, zda jsou o nich informováni a kdo jsou hlavní partneři pro konzultace a poradenství v této oblasti.

Teoretická část obnášela studium odborné literatury za účelem jejího kritického zhodnocení a zmapování současných vědeckých názorů nejprve na problematiku řízení lidských zdrojů, personální strategii, politiku a vzdělávání pracovníků v organizaci, posléze i vědeckými pohledy na teorii kariéry (kariérové typy, kariérové kotvy, kariérový pohyb, etapy vývoje kariéry, biodromalita, metody plánování a řízení kariéry).

Praktická část vznikla na základě poznatků a dat získaných z rozboru a studia interních materiálů, jakými jsou například sdělení představenstva, interní materiály jednotlivých odborných úseků v rámci oblasti Řízení lidských zdrojů a procesní a organizační

dokumentace zmíněné oblasti – organizační normy, metodické pokyny a popisy procesů.

Po představení samotného podniku, struktury činností oblasti Řízení lidských zdrojů a charakteristiky personální práce ve Škoda Auto se v další části popisuje kariérový rozvoj vysokoškoláků ve firmě. Zaměřuje se na obecné principy personálního rozvoje v podniku, úlohu a význam vysokoškoláků pro společnost, jejich motivací pro práci ve firmě a popis rozvojových programů.

Poznatky získané rozbořem a studiem výše uvedených dokumentů byly rozšířeny ještě o anonymní dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 162 náhodně vybraných respondentů z jednotlivých oblastí, kteří patří do zkoumané skupiny zaměstnanců, a jež bylo statisticky vyhodnoceno.

Šetření se kromě obecných identifikačních a demografických otázek nejprve zaměřilo na průzkum o povědomí o firemní strategii a na názor o přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům. Další část byla věnována povědomí o obecných možnostech kariérového rozvoje ve firmě a způsobu získávání informací k této problematice. Samostatná část si následně všímá konkrétního respondenta a otázek souvisejících s jeho kariérovým rozvojem a plány osobního rozvoje. Pozornost se soustředila i na úlohu nadřízeného a personalisty v kariérovém rozvoji zaměstnance.

Po vyhodnocení poznatků a informací byla učiněna vlastní doporučení a prezentovány náměty na případné zlepšení nedostatků.

Praktická část přinesla zjištění, že Škoda Auto disponuje vcelku propracovaným systémem programů a koncepcí, které umožňují kariérový rozvoj vysokoškoláků, ale nejvíce jen vertikálním směrem, ve smyslu manažerské kariéry. Z toho vyplývá doporučení na urychlené vytvoření programu pro kariérovou dráhu specialistů a odborníků (specializovaná kariéra – horizontální směr) jako vhodné alternativy ke klasickému modelu kariéry ve smyslu manažerském (vertikální směr).

Dále se zjistilo, že vysokoškoláci jsou správně orientováni v otázkách, na jaká oddělení a osoby se obracet v rámci struktury Řízení lidských zdrojů s otázkami souvisejícími s poradenstvím ohledně jejich kariérového rozvoje. Zde se objevila další slabina, neboť i když o existenci tzv. HR-business partnerů zaměstnanci dobře vědí, nevyužívají jejich služeb tak, jak by bylo potřeba. Navrhovaným řešením je mimo jiné důslednější uvádění relativně nového projektu HR-business partnerů do firemního života s důrazem na jejich klíčovou úlohu jako poradců a pomocníků v otázkách personálního a kariérového rozvoje.

Vzhledem k ústřední roli plánů osobního rozvoje při budování kariéry může být problémem i to, že v některých případech nejsou vyhotovovány důsledně. U některých zaměstnanců nejsou zpracovány, u jiných jen částečně, někteří dokonce nevědí, co plán osobního rozvoje je. Zde se jako vhodné doporučení jeví nutnost vyhotovení těchto

plánů u každého jedince, zejména u vysokoškoláků přijatých do firmy tzv. přímým náborem, kde se tento nedostatek projevuje nejvíce. Dalším logickým krokem je vyhotovení rozvojového programu pro každého vysokoškoláka (například na základě pravidel Trainee programu).

Co se týče povědomí o dostupnosti informací o možnostech kariérového rozvoje ve firmě, lze říci, že je na slušné úrovni, ale i přesto se objevují jedinci, kteří těmto informacím nerozumí nebo nemají dojem, že by se podle nich ve firmě postupovalo. Doporučuje se přehodnotit formu a způsob prezentace těchto informací s důrazem na využití nástrojů interní komunikace a personálního marketingu.

Z dalších doporučení, která reagují na výsledky zjištěné v praktické části diplomové práce, lze ještě uvést podporu praktikantských a diplomantských pobytů vysokoškolských studentů ve firmě, dále podporu aktivit směřujících k posílení image firmy jako atraktivního zaměstnavatele, vytvoření zajímavých, neplošných benefitů pro mladé lidi, přehodnotit názvosloví pracovních pozic v podniku, zrušit povinnou nástupní výrobní praxi u vysokoškoláků a více komunikovat a věrohodně prezentovat firemní vize a strategie.

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
ISBN 80-7169-614-5

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2009.
ISBN: 978-80-7261-198-0

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-873-2

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994.
ISBN 80-7169-083-X

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
ISBN 80-251-0396-X

EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009.
ISBN 978-80-247-2607-6

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007b.
ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era 21, 2005.
ISBN 80-7366-020-2

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007a.
ISBN 978-80-247-1457-8

KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*. Praha: Linde, 2005.
ISBN 80-86131-62-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006.
ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004.
ISBN 80-7261-116-X

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: HH, 2000.
ISBN 80-86022-65-X

PELLANT, A., THORNE, K. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007.
ISBN 978-80-251-1689-0

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1991-7

RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996.
ISBN 80-7184-091-2

STÝBLO, J. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998.
ISBN: 80-7169-616-1

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004.
ISBN 80-7357-046-7

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
ISBN80-247-0405-6

WALKER, J. A. a kol. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003.
ISBN 80-247-0449-8

Škoda Auto a.s. Výroční zprávy

Škoda Auto a.s. Interní materiály

<http://skoda-auto.com>

<http://skoda-auto.cz>

PŘÍLOHA 1 – VZOR DOTAZNÍKU

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku týkajícího se možností kariérového rozvoje vysokoškoláků v naší firmě. Tato problematika je tématem mé diplomové práce na České zemědělské univerzitě v Praze. Jejím cílem je popsat možnosti kariérního růstu vysokoškoláků ve společnosti Škoda Auto, povědomí o nich a jejich vnímání a případně ukázat na slabá místa a navrhnout způsoby zlepšení příslušných postupů.

Svůj výzkum jsem se kromě studia příslušných směrnic, dokumentů a procesů rozhodla kvůli získání objektivního obrazu podpořit ještě anonymním dotazníkovým průzkumem.

Za Vaši ochotu dotazník vyplnit a čas, který mu věnujete, Vám předem velmi děkuji.

A.

1. Uveďte prosím Váš věk, a zda jste muž, či žena.

Muž

Žena

Věk:

2. Jak dlouho pracujete ve firmě Škoda Auto?
 - a. do 1 roku
 - b. 1–2 roky
 - c. 3–4 roky
 - d. 5 a více let
3. Kolik zaměstnání jste vystřídal před nástupem do Škoda Auto?
 - a. Škoda Auto je mým prvním zaměstnavatelem
 - b. Škoda Auto je mým druhým zaměstnavatelem
 - c. Škoda Auto je mým třetím zaměstnavatelem

d. měl jsem již více než tři zaměstnavatele

4. Co bylo důvodem k nástupu do firmy Škoda Auto?

a. považuji ji za atraktivního a perspektivního zaměstnavatele

b. určitá jistota trvalého zaměstnání/pracovního poměru

c. zajímají mě perspektivní práce v mém oboru

d. podnik působí v místě mého bydliště

e. jiné, vypište prosím:.....

5. V jaké oblasti pracujete?

.....

6. Na jaké pozici pracujete:

a. referent

b. specialista

c. koordinátor

d. jiná:.....

B.

7. Firemní vize a strategie:

a. chápu a jsem s nimi identifikován

b. chápu částečně

c. nejsem o nich dostatečně informován

d. nerozumím jim

e. nezajímají mě

8. Platí podle Vaší zkušenosti ve Škoda Auto pravidlo, že kdo dobře pracuje, může počítat s postupem?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne, rozhodně neplatí
 - e. nedokážu to posoudit
9. Zachází podle Vás firma Škoda Auto se svými zaměstnanci tak, jak proklamuje – tedy že zaměstnanci jsou jejím nejcennějším zdrojem?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
 - e. nedokážu to posoudit
10. Je si podle Vás firma Škoda Auto vědoma důležitosti potenciálu perspektivních zaměstnanců a nabízí jim podle toho možnosti růstu jejich kariéry?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne, rozhodně neplatí
 - e. nedokážu to posoudit
11. Informace o možnostech kariérového růstu/rozvojových programech ve firmě Škoda Auto:
- a. jsou dostupné a přehledné

- b. jsou dostupné, ale nesrozumitelné
- c. jsou dostupné, přehledné, ale nemám dojem, že by se ve firmě podle nich postupovalo
- d. nejsou lehce sehnatelné

12. Odkud čerpáte informace o možnostech personálního rozvoje ve Škoda Auto?

- a. zaměstnanecký portál
- b. podnikový časopis Škoda Mobil
- c. nadřízený
- d. kolegové
- e. business partner v personální oblasti
- f. koordinátor vzdělávání
- g. jiné

13. Jaké znáte nástroje personálního rozvoje ve Škoda Auto?

.....

C.

14. Kariérový růst a postup je pro moji osobu:

- a. velmi důležitý a jsem ochoten mu podřídit vše
- b. přiměřeně významný a jsem ochoten pro něj něco podstoupit
- c. nechám věci plynout a vyčkám
- d. je mi to zcela jedno, kariéra mě v podstatě nezajímá

15. Kariéra mě zajímá z hlediska:

- a. vertikálního postupu (manažerská pozice, vedení lidí)

- b. horizontálního postupu (prohlubování znalostí a odborný růst v rámci profese)
- c. kombinace vertikálního i horizontálního postupu
- d. nejsem kariérový typ, dávám přednost spíše klidnějšímu životu (např. rodině)

16. O možnostech kariérového růstu/personálním rozvoji ve firmě Škoda Auto jsem:

- a. se informoval před nástupem do podniku
- b. se informoval po nástupu do podniku, byly mi sděleny aktivně
- c. se informoval po nástupu do podniku, musel jsem si je opatřit sám
- d. se neinformoval, nepovažuji to za podstatné

17. Máte stanovený plán osobního rozvoje (v případě odpovědi b a c přejděte prosím k otázce č. 20)?

- a. ano
- b. ne
- c. částečně
- d. nevím co to je

18. Můj rozvojový plán po nástupu do firmy byl:

- a. sestaven příslušným personalistou, popř. nadřízeným bez mého přičinění
- b. sestaven příslušným personalistou, popř. nadřízeným v úzké spolupráci se mnou (v podstatě jsem si ho vytvářel sám)
- c. žádný plán neexistuje

19. Je Váš rozvojový plán odrazem skutečné a požadované činnosti v souladu se strategickými požadavky firmy a Vašimi individuálními přáními?

- a. ano

- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne
- e. nedokážu to posoudit

20. Konzultace o konkrétních možnostech kariérového rozvoje/vlastních rozvojových programech vedu:

- a. se svým nadřízeným
- b. s příslušným personalistou
- c. společně s nadřízeným a personalistou
- d. s vlastními zdroji ve firmě (například zkušenější pracovníci)
- e. žádné konzultace nevedu

21. Můj nadřízený se mnou probírá možnosti kariérového postupu:

- a. velmi často, pravidelně
- b. občas
- c. ano, ale mám pocit, že podobné debaty k ničemu nevedou, jde o formalitu bez dlouhodobějšího konkrétního výsledku
- d. podobné diskuse se mnou nevede

22. Jaké nástroje osobního rozvoje používá Váš nadřízený v souvislosti s Vámi?

- a. hodnotící pohovory
- b. plán personálního rozvoje – vyhodnocení rozvoje, dosažených cílů atd.
- c. další:
- d. žádné

23. Které oddělení má podle Vašeho názoru na starosti personální rozvoj zaměstnanců ve Škoda Auto?

.....

24. Víte, jaká je role business partnera pro Vaši oblast (vypište prosím)?

.....

25. Spolupráce s business partnerem z hlediska plánování vlastní kariéry je:

- a. velmi dobrá, získávám cenné podněty a rady
- b. jsem s business partnerem v kontaktu, avšak jeho doporučení jsem dosud nevyužil
- c. o business partnerovi vím, ale zatím jsme nebyli v kontaktu
- d. svého business partnera vůbec neznám

26. Považujete svého nadřízeného za kompetentní osobu v řešení otázek spojených s Vaším kariérním postupem?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne
- e. nedokážu to posoudit

27. Má Váš nadřízený sám zájem na Vašem dalším kariérním růstu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

e. nedokážu to posoudit

28. S mým dosavadním kariérovým rozvojem ve firmě Škoda Auto jsem:

- a. naprosto spokojen, docílil jsem svého
- b. spokojen, mám však v plánu ještě dále růst
- c. částečně spokojen, mám ještě mnoho před sebou
- d. nespokojen, uvažuji o odchodu z firmy
- e. nespokojen, ale co se dá dělat, jsem rád, že mám práci

29. Uveďte prosím, jaké rozvojové programy ve firmě jste absolvoval

.....

30. Jaké oblasti personálního rozvoje Vás nejvíce zajímají?

- a. jazykové kurzy
- b. zahraniční pobyty (např. IPD)
- c. specializované kurzy pro prohlubování znalostí v mém oboru
- d. manažerské kurzy (např. TalentFlex, assessment)
- e. jiné:.....

31. Jak vnímáte možnosti personálního rozvoje ve Škoda Auto?

- a. výborné
- b. dostatečné
- c. nedostatečné
- d. nezajímám se o to, nevím

32. Kolik (a jaká) školení jste absolvovali za poslední rok?

- a. 1
- b. 2–3
- c. více jak 3

33. Jak vnímáte dostupnost vzdělávání na Vašem oddělení?

- a. je aktivně nabízeno
- b. není nabízeno, ale je možné se účastnit
- c. je vnímáno jako ztráta času

34. Zajímáte se o nové poznatky ve svém oboru mimo Škoda Auto?

- a. ano, vypište zdroje informací prosím:.....
- b. ne